

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА**

Карлова О.А.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З КУРСУ

"ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ"

(для студентів спеціальностей «Туризм», «Готельно-ресторанна справа»
всіх форм навчання)

Харків – ХНАМГ – 2008

УДК 338.4

Карлова О.А. **"ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ"**: Конспект лекцій. - Харків, ХНАМГ, 2008. - 138 с.

У конспекті лекцій розкрито основні проблеми, що виникають у сфері основ менеджменту. Належну увагу приділено висвітленню тем, які передбачені навчальною програмою. Детально висвітлений механізм функціонування основ менеджменту організацій.

Розрахований на студентів спеціальностей туризм і готельне господарство, фахівців у галузі економіки і менеджменту в готельно-ресторанній справі та туризмі.

Рецензент: доц., к.е.н. Величко В.В.

Рекомендовано кафедрою туризму та готельного господарства, протокол від 28. 08. 2007р. № 1.

© Карлова О.А., ХНАМГ, 2008

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тематичний план навчальної дисципліни.....	5
Зміст навчальної дисципліни.....	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.....	14
Тема 1.1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту.....	14
Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	21
Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління.....	22
Тема 1.4. Організації як об'єкти управління.....	41
Тема 1.5. Функції і технологія менеджменту.....	48
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.....	61
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.....	61
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту...	66
Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	69
Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	72
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	85
Тема 2.6. Методи менеджменту.....	89
Тема 2.7. Управлінські рішення	93
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.....	106
Тема 2.9. Керівництво та лідерство.....	113
Тема 2.10. Організаційні зміни і ефективність менеджменту.....	128
Список літератури.....	136

ВСТУП

Державна політика управління передбачає використання взаємодіючих і взаємодіючих інструментів у сукупності яких менеджмент організацій займає особливе місце. Ефективність реалізації програми розвитку економіки держави базується на розбудові гнучкої та адаптивної системи менеджменту організацій, що вказує на необхідність впровадження елементів системи менеджменту в сфери управління.

Одночасно менеджмент являє собою один із важливих та ефективніших важелів регулювання ринкової економіки, за допомогою якого держава забезпечує створення необхідних передумов для структурної трансформації національної економіки, прискореного розвитку пріоритетних галузей і сфер діяльності. Тому навчальна дисципліна “Основи менеджменту” є важливою для підготовки студентів спеціальності «Туризм», «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання.

Навчальну дисципліну “Основи менеджменту” віднесено до групи нормативних дисциплін циклу професійної підготовки за спеціальністю 6.050400 «Туризм» 6.050400 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання. Програму навчальної дисципліни розроблено у відповідності до вимог галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Враховано рекомендації положень Болонської декларації щодо кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Метою дисципліни є формування в майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання дисципліни: засвоєння теоретичних і організаційних основ із менеджменту та управління організаціями, розуміння сутності організації та

взаємозв'язку її внутрішніх елементів і зовнішнього середовища, поняття системи методів управління, зміст процесів і технології управління, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, прийняття рішень у менеджменті, інформаційне забезпечення процесу управління, керівництво та лідерство, стилі управління, ефективність управління.

Предмет дисципліни: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Тематичний план навчальної дисципліни

Таблиця 1 – Структура програми навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів відповідних ECTS – 2, у тому числі: змістових модулів – 2, контрольна робота, реферати, завдання для самостійної роботи	Шифр і назва напрямку: 0504 «Туризм» «Готельно-ресторанна справа»	Обов'язкова Рік підготовки: 3 Семестр: 5
Кількість годин за змістовими модулями: змістовий модуль 1 – 36 годин, змістовий модуль 2 – 36 годин, Усього – 72 години	Шифр і назва спеціальності: 0504 «Туризм» «Туризм» «Готельно-ресторанна справа»	Лекції (теоретична підготовка) – 15 годин Практичні (семінарські) заняття – 15 годин Самостійна робота – 42 години
Кількість тижнів викладення дисципліни – 15 ; Кількість годин на тиждень – 2	Освітньо- кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: залік

**1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента
за спеціальностями та видами навчальної роботи
(за робочими навчальними планами денної форми навчання)**

Спеціальність, спеціалізація, (шифр, аббревіатура)	Усього кредит/ годин	Семестр	Години								Екзамен (семестр)	злік (семестр)
			Аудиторні	у тому числі			Самостійна робота	у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр. роб	КП/КР	РГР		
0504 «Туризм» 6.050400 «Туризм» 6.050400 «Готельно- ресторанна справа»	2/72	5	30	15	15		42	6				+

**Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми
навчальної роботи студента**

Модулі (семестри) та змістові модулі	Усього кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Пр.	СРС	
Модуль 1. Основи менеджменту	2/72	15	15	42	
ЗМ 1.1. Методологічні основи менеджменту.	0,5/16	4	6	6	
ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту	1,5/56	11	9	36	

Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

Тема 1. 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

1.1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту.

1.1.2. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером і підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.

1.1.3. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

1.1.4. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1.2.1. Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

1.2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

1.2.3. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління

1.3.1. Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.

1.3.2. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

1.3.3. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених.

1.3.4. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 1. 4. Організації як об'єкти управління

1.4.1. Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.

1.4.2. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний і горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

1.4.3. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

1.4.4. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

1.4.5. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.

1.5.1.Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

1.5.2.Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

1.5.3.Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

1.5.4.Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

1.5.5.Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.

2.1.1.Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

2.1.2.Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

2.1.3.Оперативне планування на засадах застосування адміністративних і економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

2.1.4.Поняття місії в управлінні й класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

2.2.1.Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття і складові організаційної діяльності.

2.2.2.Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

2.2.3.Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

2.2.4.Сутність організаційної структури управління та їх роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління.

Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

2.2.5. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, що впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.

2.3.1. Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

2.3.2. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника в процесі мотивації.

2.3.3. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту

2.4.1. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.

2.4.2. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка й регулювання.

2.4.3. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту

2.5.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2.5.2. Види регулювання.

2.5.3. Етапи процесу регулювання.

Тема 2.6. Методи менеджменту

2.6.1. Сутність і класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.

2.6.2. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

2.6.3. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

Тема 2.7. Управлінські рішення

2.7.1. Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

2.7.2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень.

2.7.3. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.

2.8.1. Інформація, її види і роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являють до інформації.

2.8.2. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» і «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги і недоліки.

2.8.3. Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.

2.8.4. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 2.9. Керівництво і лідерство.

2.9.1. Поняття і загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори і визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво.

2.9.2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континіуму стилів керівництва.

2.9.3. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори і передумови формування стилів керівництва.

2.9.4. Критерії оцінки стиля менеджера. Особливості національних систем керівництва.

2.9.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 2.10. Організаційні зміни й ефективність менеджменту.

2.10.1. Сутність і основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни й управління ними.

2.10.2. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

2.10.3. Сутність результативності й ефективності менеджменту. Економічна, організаційна і соціальна ефективність управління.

2.10.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

2.10.5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями

Змістовий модуль 1.

Тема 1.1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

Поняття «управління», «менеджмент» відомі сьогодні практично кожній освіченій людині. Їх значущість особливо ясно була осознана в 20 -30-ті роки минулого століття. Управлінська діяльність перетворилася на професію, область знань - в самостійну дисципліну. Сьогодні очевидний той факт, що високий рівень розвитку сучасного світу, здебільшого, пояснюється успішними методами управління. В будь-якій сфері потрібні компетентні керівники, їх соціальний шар перетворився на вельми впливову суспільну силу, а професійна діяльність часто є найбільш важливим ключем до успіху.

Сам термін «менеджмент» походить від староанглійського слова “manage” (латинське “manus”) - «рука». Буквальне слово «manage» означало «об'їжджати коней». Будучи пов'язаним з процесом їзди, з «управлінням» конем, сенс слова зберігся в понятті «управління». Воно і визначило назву цілої науки про управління.

На сьогоднішній день у науково-методичній літературі з питань управління відсутнє єдине визначення поняття «менеджмент».

Основна проблема тут полягає в тому, що менеджмент можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління (див. мал. 1.1).

Як явище - менеджмент є цілеспрямована, планомірна дія на об'єкт управління з боку суб'єкта управління.

Як процес - менеджмент містить ряд послідовних функцій. До вказаних функцій можна віднести планування, організацію, регулювання, мотивацію, контроль і облік.

Менеджмент як система є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, інформація, структура і тому подібне.

З наукової точки зору менеджмент є наукою, що вивчає проблеми управління. Основними завданнями менеджменту як науки є: пояснення природи управлінської праці, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінських процесах, виявлення умов, при яких сумісна праця людей виявляється найбільш ефективною. Важливість і значущість систематизованих наукових знань про управління визначається тим, що вони дозволяють своєчасно й якісно управляти поточною діяльністю організації, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і відповідно до цього розробляти стратегію і тактику функціонування, грамотно здійснювати постановку цілей і завдань.

Нерідко менеджмент розглядають як мистецтво, яке спирається на лежачі в його основі концепції, закони, принципи і методи. Такий підхід заснований на тому, що будь-яка організація, як об'єкт управлінської діяльності, є сукупністю складних соціально-технічних систем, на функціонування яких роблять вплив численні зовнішні і внутрішні чинники.

Часто поняття менеджмент асоціюється з людьми, чия робота полягає в координації зусиль усього персоналу підприємства для досягнення цілей функціонування. Крім того, поняттям менеджмент може позначатися апарат управління сучасних організацій, не залежно від їх форми власності і цілей діяльності.

Але, так або інакше, поняття «менеджмент» завжди тісно пов'язане з поняттям «Ринкова економіка». Теорія управління досить активно розвивалася в нашій країні і в радянський період, проте ці дослідження жодним чином не можна віднести до області менеджменту. Адже в основі сучасного менеджменту лежить положення про доцільність. Іншими словами, всі управлінські процеси, що відбуваються в організації, повинні бути направлені на досягнення чітко певної мети при мінімальних витратах. В умовах командно-адміністративної системи в розділ кута ставилася не доцільність, а мета, для досягнення якої часто допускалися будь-які витрати.

Оскільки в справжній роботі в основному розглядатимуться управлінські процеси, що відбуваються на мікроекономічному рівні (тобто на рівні окремої організації), ми використовуватимемо визначення менеджменту наступного змісту.

Менеджмент - це управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Термін «менеджмент» по суті, є аналогом терміну «управління». Але термін «управління» набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності (управління автомобілем), різних сфер діяльності (управління в неживій природі, біологічних системах, в державі), до органів управління (підрозділам в державних і суспільних організаціях, а також на підприємствах і в об'єднаннях).

Термін «менеджмент» застосовують лише до управління соціально-економічними процесами на рівні окремої організації, що функціонує в ринкових умовах, хоча останнім часом його стали застосовувати в США і відносно некомерційних організацій.

Менеджмент як наука є галуззю теоретичних знань про управління підприємством (організацією).

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління.

У рамках реалізації поставленої мети в менеджменті вирішують наступні завдання:

- *пояснення природи управлінської праці;*
- *встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінській діяльності;*
- *виявлення умов, при яких сумісна праця людей є найбільш ефективною.*

Пояснення природи управлінської праці дозволяє дослідникам і практикам зрозуміти витoki, суть і соціальну значущість управління, виявити його роль у розвитку продуктивних сил і суспільства в цілому.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінській діяльності дає можливість виявити залежність між якісним рівнем управління і результатами діяльності організації. Відомі науці причинно-наслідкові зв'язки фіксуються у вигляді управлінських законів, на підставі яких розробляють основоположні принципи управління.

Виявленням умов ефективності спільної діяльності людей є ключ до підвищення результативності роботи як системи управління окремо, так і організації в цілому.

Принципи менеджменту

Слово «принцип» походить від лат. *prīncipium* - початок, основа. В принципах узагальнюють усі відомі сучасній науці закони і закономірності, а також емпіричний досвід.

У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила і закономірності, витікаючі з суті і рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил і закономірностей) сприяє досягненню поставлених перед суспільством цілей і вирішенню завдань.

На зміст принципів управління чинять істотний вплив не тільки відомі сучасній науці закони управління і накопичений досвід. До чинників, що визначають принципи менеджменту можна віднести і ті, що існують на даний момент часу способи здійснення виробничої діяльності, форма власності на засоби виробництва, а також соціо-культурні чинники.

Принципами управління є його основні початки, витікаючи з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури і організації процесу управління.

Проте, не слід забувати, що хоча принципи менеджменту і містять найбільш загальні положення теорії і практики управління, їх не можна вважати непорушними і універсальними. В сучасному менеджменті відсутній єдиний і загальновизнаний набір принципів управління. Практично в кожного дослідника, що вивчає проблеми управління, є свої розробки в цій області.

В основі будь-якої системи теоретичних понять повинна лежати їх класифікація. До класифікації принципів управління на даний час також існує декілька різних підходів.

Згідно з вказаним способом класифікації всю існуючу сукупність принципів управління підрозділяють на три основні групи. До першої групи належать загальні принципи управління, що стосуються системи управління в цілому. До другої групи - принципи управління, що належать до окремих компонентів системи управління. Принципи, що входять до третьої групи регламентують порядок і правила управління конкретними видами діяльності.

У системі загальних принципів управління на сучасному етапі основне місце займає принцип наукової обґрунтованості управління, принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань, а також принципи оптимальності, гнучкості, демократизації, регламентації і формалізації управління.

Основним у системі загальних принципів управління по праву можна рахувати принцип наукової обґрунтованості управління. Науковий підхід до менеджменту вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності чинників, що впливають на ефективність функціонування організації, з подальшим застосуванням отриманих знань у практиці управління.

Другим, не менш важливим принципом менеджменту є принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань. Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємо-пов'язаних, взаємозалежних і постійно взаємодіючих один з одним елементів, таких як: люди, структура; завдання і технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей.

Принцип оптимальності управління встановлює вимога досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і засобів.

З вищеназваним принципом нерозривно пов'язаний принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до умов, що змінюються, зовнішнього середовища або її швидку перебудову у відповідності до нових цілей функціонування.

Із зростанням ролі соціальних чинників у менеджменті на перший план вийшов принцип демократизації управління, який містить вимогу про задоволення інтересів власників, керівників, трудового колективу й окремих працівників організації на справедливій основі.

Згідно до принципу регламентації всі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані. Іншими словами в будь-якій організації повинна бути розроблена розгорнена система правил і норм, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів.

Принцип формалізації передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування організації у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи і посадових інструкцій.

Застосування принципів регламентації і формалізації дозволяє впорядкувати процес функціонування організації, зробити його планомірнішим і раціональнішим.

Основні особливості сучасного менеджменту

Сучасний менеджмент як управління організацією в умовах функціонування ринкової економіки має ряд наступних особливостей:

1. Орієнтацію організації на попит і потреби суспільства і здійснення тих видів діяльності, які мають попит і можуть принести намічений ефект.
2. Постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності організації.
3. Доцільність і обґрунтованість схвалюваних рішень.
4. Господарську самостійність, що забезпечує свободу ухвалення управлінських рішень.
5. Постійне коректування цілей і програм залежно від стану ринку.
6. Виявлення кінцевого результату діяльності організації на ринку в процесі обміну.
7. Використання сучасної інформаційної бази із застосуванням комп'ютерної техніки для багатоваріантних розрахунків.

Висновки

Основна проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління.

У найбільш загальному вигляді менеджмент можна визначити як управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Термін «менеджмент» по суті, є аналогом терміну «управління». Але термін «управління» набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності (управління автомобілем), різних сфер діяльності (управління в неживій природі, біологічних системах, в державі), до органів управління (підрозділам в державних і суспільних організаціях, а також на підприємствах і в об'єднаннях).

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління.

Закони управління є встановленими теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежно від цілей управлінської діяльності і методів їх досягнення.

У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила і закономірності, витікаючи з суті і рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил і закономірностей) сприяє досягненню поставлених перед суспільством цілей і вирішенню завдань.

Як закони, так і принципи управління діляться на три основні групи: загальні, приватні і спеціальні.

Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає складність визначення поняття менеджмент?
2. З яких точок зору можна розглядати сучасний менеджмент?
3. Дайте визначення менеджменту як явищу, як процесу і як науки.
4. Що таке закони управління?
5. Які закони управління належать до групи загальних?
6. Охарактеризуйте спеціальні закони управління.
7. Дайте визначення поняття «принцип управління».
8. Які основні особливості сучасного менеджменту?

Література: основна [6,с.15-33],
додаткова [3, с.13-27].

Тема 1. 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

- 1.2.1. Закони та закономірності менеджменту.
- 1.2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту.
- 1.2.3. Класифікація принципів менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с.48-69],
додаткова [4, с.43-57].

Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління

Практика управління такаж стара, як і людське суспільство. Саме з цієї причини неможливо точно визначити час виникнення перших елементів управління. Можна лише будувати різного роду припущення і припущення, засновані на більш менш достовірних думках і відомостях.

Серед учених відсутня єдина думка щодо часу виникнення управління, і пов'язано це, перш за все з тим, що окремі дослідники, кажучи про історію управління, плутають такі поняття як «управління» й «організація». Хоча ці два поняття нерозривно пов'язані, між ними є істотні відмінності.

Організація є більш давні феноменом ніж управління і по суті, є основою останнього. Розглянемо простий приклад.

Допустимо, в первісному суспільстві виникла необхідність перемістити з одного місця на інше який-небудь важкий предмет, підняти або зрушити який одна людина не в змозі. Наприклад, камінь, колоду або тушу вбитої тварини. Дві первісні люди беруться за виконання цього нескладного завдання.

З чим ми маємо справу в цьому випадку? Зрозуміло з проявом простого виду організації. Чи можна в цьому випадку вести мову про управління? Навряд чи.

Адже обидві люди, що виконують дану роботу, добре знають її кінцеву мету (доставити предмет до пункту призначення), і спосіб її досягнення (синхронно підняти і перенести цей предмет з одного місця на інше). Крім того, ці люди знаходяться в безпосередній близькості один від одного, і кожен з них без сторонньої допомоги може цілком адекватно і своєчасно оцінювати роботу напарника, координуючи з нею свої власні дії.

Таким чином, можна стверджувати, що в даному прикладі відсутня об'єктивна необхідність в тому, щоб один з виконавців або хто-небудь третій брав на себе функції управління.

Справедливість подібного твердження доводить факт наявності вищих форм організації в дикій природі. Наприклад, мурашки. Ще Марк Твен помітив,

що «мурашки працюють злагоджено тільки для неуважного спостерігача». Сучасні дослідження підтверджують цей факт. Експериментально доведено, що якщо одна мурашка в змозі переміщати предмет вагою в одну умовну одиницю, то десять мурашок предмет вагою в десять умовних одиниць зрушити не в змозі. Це пояснюється тим, що в потрібну сторону (тобто до мурашника) вказаний предмет тягнуть тільки близько 70% мурашок, останні 30% прикладають свої зусилля в абсолютно іншому напрямі. В зв'язку з цим стає очевидно, що в основі взаємодії мурашок лежить не свідоме цілеспрямоване управління, а розвинена система природжених інстинктів. Тому мурашник є не системою управління, а одну з вищих форм спільної діяльності (тобто організації).

Значить, організація є самостійним феноменом, який може існувати незалежно від управління.

Необхідність в управлінні з'являється тільки тоді, коли особи, що безпосередньо виконують роботу, через які-небудь об'єктивні причини, не в змозі самостійно координувати свої дії. Такими причинами можуть бути дуже складна кінцева мета (наприклад, будівництво крупної споруди), неможливість працівників самостійно контролювати й оцінювати дії один одного (унаслідок їх значної віддаленості або великого числа) і тому подібне.

У цьому випадку яка-небудь людина, або група людей, повинні взяти на себе координуючі функції, тобто здійснювати управління діяльністю виконавців.

Для вивчення розвитку практики управління в найбільшій мірі підходить система, розроблена Е.А. Уткіним. Він відносить виникнення управління до п'ятого тисячоліття до нашої ери і виділяє в історії його розвитку п'ять періодів, початок яких пов'язаний з п'ятьма управлінськими революціями.

Перша управлінська революція тісним чином пов'язана з виникненням писемності в Стародавньому Шумері. Поява писемності надала істотний вплив на розвиток стародавнього суспільства, і зрештою привела до утворення особливої касты жерців-комерсантів. Вони здійснювали торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки.

На глиняних табличках, датованих третім тисячоліттям до нашої ери, записані відомості про комерційні операції і закони стародавньої Шумерії, що є чітким документальним доказом існування там практики управління.

З огляду на те, що основною політичною і економічною силою в товаристві Стародавнього Шумера були релігійні діячі, тобто жреці, перша управлінська революція отримала назву релігійно-комерційної.

Релігійний характер носило й управління в Давньому Єгипті. Побудовані в 3000-2000 рр. до нашої ери єгипетські піраміди свідчать про високий рівень розвитку не тільки науки і культури, але й управлінського мистецтва.

Друга управлінська революція відноситься до 1792-1750 рр. до нашої ери. Вона нерозривно пов'язана з діяльністю правителя Вавілона - пануючого Хаммурапі, який видав зведення законів, що регламентують порядок управління державою. Ця революція отримала назву світсько-адміністративної.

Третя, виробничо-будівельна управлінська революція датується 605-562 рр. до нашої ери - час правління стародавнього царя Навуходоносора. Її основним результатом була інтеграція методів державного управління з контролем і регулюванням діяльності в сфері виробництва і будівництва.

Четверта управлінська революція пов'язана з зародженням капіталізму і початком індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII вв.). Її суть полягає у відділенні управлінців від власності на засоби виробництва і зародженні такого явища як професійне управління.

П'ята управлінська революція, відома як бюрократична, відбулася в кінці XIX - початку XX ст. Теоретичною базою цієї революції послужила концепція раціональної бюрократії, а основним результатом з'явилися формування крупних ієрархічних структур, розподіл праці, організаційна регламентація і тому подібне.

Характеристика інтегрованих підходів до управління

Призначення фірми в умовах постійного змінного зовнішнього середовища є місією фірми. Місія фірми визначається її керівництвом і реалізується через її стратегію.

Визначення місії новостворюваної організації є основним і найбільш складним етапом процесу організаційного проектування. Від того, наскільки коректно сформульована місія, багато в чому залежить ефективність функціонування і динаміка розвитку будь-якого підприємства.

На формування і розвиток місії роблять істотний вплив наступні чинники:

1. Власники фірми.
2. Співробітники.
3. Покупці.
4. Ділові партнери.
5. Зовнішнє середовище організації.

Місія сприяє створенню певної корпоративної культури організації. Її значення велике за наступними причинами.

По-перше, тому, що в організації повинні прийматися тільки такі рішення, які реалізують її цілі функціонування.

По-друге, щоб уникнути діяльності, яка заважає досягненню цілей функціонування, глобальна мета, тобто місія, повинна бути доведена до кожного керівника і виконавця.

Місія фірми завжди вкрай індивідуальна. Загальні положення, застосовні до будь-якої організації не мають стратегічної управлінської цінності. Зміст місії відокремлює конкретну фірму від загального числа інших організацій і наділяє її власними відмінними рисами, що характеризують специфіку діяльності і парадигму розвитку.

Основною помилкою менеджерів при розробці місії організації є її формулювання в термінах прибутку. Адже прибутком є виключно економічний результат діяльності компанії, який не дає уявлення ні про сферу діяльності, ні

про соціальну значущість підприємства. Місії, орієнтовані тільки на отримання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого.

Правильно сформульована місія фірми повинна давати уявлення про три основні аспекти:

1. Сфера бізнесу, в якій працює компанія.
2. Призначення організації і її роль у системі національного господарства і суспільства в цілому.
3. Можливість оперативної і своєчасної зміни стратегічного курсу організації відповідно до умов, що змінюються, зовнішнього середовища.

Розглянемо приклади формулювання місій провідних компаній миру, що функціонують в різноманітних сферах бізнесу.

Провідна канадська алюмінієва компанія Alcan використовувала такий стиль викладу місії: «Компанія Alcan має намір стати самою диверсифікованою і інноваційною алюмінієвою компанією в світі. Щоб добитися цього, Alcan буде першою глобально орієнтованою компанією, що проводить продукцію найвищої якості і по найнижчих цінах у вибраній нею сфері алюмінієвого бізнесу; компанією, що володіє значними ресурсами, які будуть направлені на створення сукупності нових підприємств з швидшим зростанням і вищими прибутками».

Thermo Electron Corp. використовувала наступне визначення своєї місії: «Thermo Electron Corp. розробляє, проводить і реалізує аналітичні і контрольні прилади, альтернативні джерела енергії, низькоемісійні системи внутрішнього згорання, устаткування по переробці макулатури і виробництву паперу, біомедичні продукти. Компанія також обслуговує силові установки і забезпечує наукові дослідження і аналіз навколишнього середовища, знищує відходи, виплавляє і обробляє метал. Компанія проводить дослідження і розробляє ідеї в нетрадиційних сферах, таких як лазерна технологія і енергетична трансформація».

Times Mirror Corp. описує масштаби свого бізнесу широко, але в неупереджено лаконічному стилі: «Times Mirror Corp. - інформаційна компанія, пов'язана в основному з виданням газет, книг, журналів і іншої друкарської продукції, а також що володіє кабельним телебаченням і іншими телевізійними каналами».

Особливе місце в менеджменті відводиться формулюванню місії для ключових функціональних підрозділів. Розглянемо три основні приклади таких місій:

1. Призначенням відділу кадрів є забезпечення успіху компанії через підготовку керівників, створення високоефективних колективів і збільшення потенційних можливостей кожного службовця.

2. Місією відділу, який займається претензіями, є зниження загальної вартості рекламацій, що пред'являються, виплачуваних компенсацій і заяв з приводу псування майна, що досягається за допомогою використання конкурентоздатних інструментів заборони зростання вартості претензій, запобігання збиткам і програмам контролю.

3. Місія системи охорони полягає в проведенні заходів щодо захисту персоналу і майна за допомогою превентивних запобіжних засобів і проведення розслідувань.

Зміст місії реалізується на практиці за допомогою постановки і досягнення цілей функціонування організації.

Поняття і структура цілей функціонування

З погляду цільового підходу управління розглядається як система, орієнтована на досягнення певної мети. Саме цілі, що стоять перед системою управління, є відправною точкою планування і проведення діяльності підприємства.

Цілі, що стоять перед фірмою, прийнято називати цілями функціонування. Їх призначення велике:

- по-перше, тому, що в організації повинні прийматися тільки такі рішення, які реалізують її цілі функціонування.

- по-друге, щоб уникнути діяльності, яка заважає досягненню цілей функціонування, глобальна мета має бути доведена до кожного керівника і виконавця.

Цілі функціонування підрозділяють на якісні й кількісні. Кількісні цілі можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, а для оцінки якісних цілей необхідне застосування методу експертних оцінок.

Крім того, кожна фірма фіксує свій стан в майбутньому у вигляді короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей. Короткостроковими вважаються цілі з терміном реалізації до одного року. До середньострокових відносяться цілі, які можна досягти в період від одного до трьох років. Цілі, для досягнення яких необхідний період, що перевищує три роки, вважаються довгостроковими. Максимальний термін досягнення довгострокових цілей звичайно коливається від п'яти до п'ятнадцяти років.

Доведення цілей до кожного рівня управління і їх комплексна оцінка вимагають побудови дерева цілей. Деревом цілей є структурне відображення розподілу цілей за рівнями управління даної організації в їх взаємозв'язку.

Внесок у розвиток управлінської науки вчених

Не зважаючи на стародавню історію, виникнення і розвитку практики управління теорія менеджменту - явище відносно молоде. Адже до початку XX ст. навіть прагматичний прояв переваг ефективного управління не викликав інтересу дослідників до вивчення способів і засобів керівництва.

Наприклад, ще в початку XIX ст. Р. Оуен створив у Шотландії фабрику, на якій застосовувалися революційні для того часу методи мотивації праці (забезпеченість житлом, хороші умови праці, гнучка система матеріальних заохочень). Проте не зважаючи на те, що фабрика була високо прибутковою, жоден з бізнесменів того часу не наслідував його прикладу.

Основною силою, яка викликала інтерес до управління, по праву вважають Промислову революцію в Англії. Але, ідея того, що управління само може здійснити істотний внесок у розвиток організації і істотним чином вплинути на ефективність бізнесу, вперше зародилося в Америці. На перший погляд такий стан речей виглядає парадоксально, але при найближчому розгляді легко переконатися, що в цьому немає нічого дивовижного.

На початку XX ст. тільки в США людина могла подолати труднощі, пов'язані з її походженням, проявивши особисту компетентність. Мільйони

європейців, прагнучи поліпшити свою долю, імігрували до Америки, створивши величезний ринок робочої сили, що складався з працелюбних людей. Майже з самого початку свого існування США підтримували ідею освіти для всіх, що сприяло зростанню числа людей, інтелектуально здатних керувати бізнесом.

Трансконтинентальні залізничні лінії, побудовані в кінці XIX ст., перетворили Америку в найкрупніший ринок у світі. Невтручання держави дозволяло успішним підприємцям створювати крупні монополії із складною структурою управління.

Ці та інші чинники зробили можливою появу формалізованих способів управління і перших крупних теоретичних розробок в цій області. У 1911 р. Ф. Тейлор опублікував книгу "Принципи наукового управління", яка традиційно вважається початком визнання управління наукою і самостійною областю дослідження.

Тейлор є засновником першої школи менеджменту, що дістала назву «Школа наукового управління». Він по праву вважається батьком сучасного менеджменту. Тейлор запропонував строгу наукову систему знань про закони раціональної організації праці, складовими елементами якої є: математичний спосіб розрахунку собівартості, диференційована система оплати праці, метод вивчення часу і рухів (хронометраж), спосіб розчленування і раціоналізації трудових прийомів, картки інструкцій та багато чого іншого, що пізніше увійшло до так званого механізму наукового менеджменту.

В основі тейлоризму лежать чотири наукових принципи:

- 1) створення наукового фундаменту, що замінив старі, суто практичні методи роботи;
- 2) відбір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв;
- 3) співпраця працівників і адміністрації у справі наукової організації праці;
- 4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків між працівниками і менеджерами.

Першою фазою методології наукового управління є аналіз змісту роботи і визначення її основних операцій. Потім на основі отриманої інформації робочі операції змінюються з метою усунення зайвих, непродуманих рухів і розробляються стандартні прийоми їх виконання. При цьому передбачається,

що кількість часу, що виділяється на виконання певних завдань, повинна бути реальною і враховувати можливість невеликого відпочинку та перерв у роботі.

Крім того, Тейлор дійшов до висновку, що головною причиною низької продуктивності праці є в недосконалість системи стимулювання робітників. Він розробив оригінальну систему стимулів, що передбачають не тільки матеріальне, але й моральне заохочення.

Завдяки Ф. Тейлору керівники - практики і вчені переконалися, що методи й підходи, використовувані в науці й техніці, можуть ефективно застосовуватися для досягнення цілей організації.

Організаційно-технологічний підхід в менеджменті отримав подальший розвиток в працях Генрі Ганта, Фредеріка і Лілії Гілберт, Гаррінгтона Еммерсона, Генрі Форда.

На зміну школі наукового управління прийшла адміністративна (або класична) школа. Виникнення адміністративної школи головним чином пов'язане з ім'ям Анрі Файоля, який створив «теорію адміністрації».

На відміну від творців школи наукового управління Тейлора і Гілберта, які починали свою кар'єру простими робітниками і акцентували увагу на вдосконаленні процесу функціонування організації, Файоль мав досвід роботи як керівник вищої ланки управління у великому бізнесі. Протягом тридцяти років (1888-1918) він займав посаду генерального керівника крупної французької гірничодобувної і металургійної компанії «Комамбо». У зв'язку з цим головною турботою Файоля була ефективність управління в широкому сенсі слова - стосовно роботи всієї організації. І в цьому він досяг значних успіхів.

Основні положення концепції Файоля викладені в його роботі «Загальне і промислове управління» (1916г.). В основі його переконань лежить положення про те, що будь-яке підприємство складається з двох систем: матеріальної і соціальної. Перша включає продуктивну працю працівників, а також засоби праці і предмети праці. Друга є взаєминами людей у процесі виробництва матеріальних благ. Дослідженням двох названих систем і обмежувалася область досліджень А. Файоля.

Файолу належить вислів про те, що управляти – значить, вести підприємство до його мети, використовуючи можливості всіх ресурсів, що є в його розпорядженні.

Однією з головних цілей адміністративної школи було створення універсальних принципів управління, слідуючи яким, організація без сумнівно доб'ється успіху.

Принципи управління - це основні правила, що визначаються настрій і функціонування системи управління, а також - найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.

Файоль сформулював 14 принципів управління:

1. Розподіл праці. Метою розподілу праці є підвищення ефективності праці кожного працівника окремо і організації в цілому. В основі розподілу праці лежить спеціалізація, необхідна для раціонального використання робочої сили стосовно всіх видів праці, як управлінської, так і виконавської.

2. Повноваження і відповідальність. У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження повинні відповідати відповідальності.

3. Дисципліна. Припускає виконання досягнутих угод між фірмою і працівником. Одним з головних завдань керівника організації є встановлення угод, що зв'язують фірму і працівника, з яких виникають дисциплінарні формальності, тобто правила поведінки працівників в конкретних ситуаціях.

4. Єдиноначальність. Кожен працівник повинен отримувати розпорядження тільки від свого безпосереднього керівника. Цей принцип суперечить рекомендаціям Тейлора, який вважав, що працівники можуть підкорятися різним функціональним керівникам.

5. Єдність керівництва. Всі види діяльності, переслідуючи одну і ту ж мету, повинні здійснюватися під керівництвом одного начальника і відповідно до єдиного плану.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси підприємства. Інтереси держави повинні бути вище за інтереси громадян.

7. Винагорода - задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників за допомогою застосування методів мотивації. Винагородою

називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує. Звичайно це матеріальна винагорода, тобто всі виплати, отримані співробітником за час роботи. Найпоширеніша з таких виплат - заробітна плата, премія - це форма матеріального заохочення, безпосередньо пов'язана з якістю роботи співробітника або фінансовими успіхами організації.

Існує також цілий ряд нематеріальних форм заохочень:

- *просування по службі;*
- *надання можливості для подальшого заохочення;*
- *отримання відповідальніших завдань.*

Всі ці способи засновані на принципі мотивації, тобто підвищення зацікавленості працівника у своїй праці.

8. Централізація - раціональне застосування концентрації і розосередження влади для підвищення ефективності управлінської діяльності.

9. Скалярний ланцюг (ієрархія) - це ланцюг керівників від самого вищого до самого нижчого рангу. Слід пам'ятати, що специфіка сучасного управління вимагає наявності разом з ієрархією широкої мережі горизонтальних зв'язків. Єдиною організаційною системою, що відповідає вимогам цього принципу, є лінійна організаційна система управління. Решта всіх організаційних систем передбачає разом з вертикальними управлінськими зв'язками наявність широкої горизонтальної мережі для інформаційних обмінів між підрозділами, що знаходяться на одному рівні управління.

10. Порядок. Файоль підрозділяв порядок на матеріальний - «всьому своє місце і все на своє місце» і соціальний - «кожному своє місце і кожний на своєму місці».

11. Справедливість. Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися шанобливим і справедливим відношенням адміністрації до підлеглим.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Висока текучість кадрів знижує ефективність організації і веде до додаткових витрат. Текучість кадрів одночасно є причиною і наслідком поганого управління.

13. Ініціатива. Розробка плану і його успішна реалізація. Цей принцип вимагає від керівника поступитися особистою пихатістю, щоб підлеглі дістали можливість проявити особисту ініціативу і реалізувати свій потенціал.

14. Корпоративний дух. Сила підприємства полягає в об'єднанні персональних зусиль всіх його працівників. Файоль звертав увагу на неприпустимість використання в управлінні принципу «розділяй і володарюй». Він підкреслював, що керівники повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, Файоль, проте, вказував, що їх застосування повинне мати гнучкий характер і враховувати ситуацію, в якій управління здійснюється. Він зазначав, що система принципів ніколи не може бути завершена, навпаки вона завжди залишається відкритою для доповнень і змін, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні.

Файоль розділяв адміністрування на шість груп управлінських операцій, до яких належать:

1. Технічні і технологічні - виготовлення готової продукції.
2. Комерційні - закупівля сировини і напівфабрикатів, реалізація готової продукції.
3. Фінансові - залучення і розподіл позикових засобів і інвестицій.
4. Охоронні - забезпечення збереження власності підприємства і безпеки його працівників.
5. Облікові - бухгалтерський облік і звітність, інвентаризації, аудиторські перевірки і т. п.
6. Адміністративні - управління персоналом.

Керівництво переліченими вище операціями в сукупності Файоль позначав терміном «загальне управління». Але основним предметом його досліджень були адміністративні операції. Решту п'яти груп операцій Файоль розглядав виключно як об'єкт дії адміністративної функції.

«Файоль ставив завдання навчити промислових адміністраторів такому управлінню зайнятими на підприємстві робітниками, яке забезпечувало б найбільшу індивідуальну і колективну продуктивність праці шляхом концентрації їх «волі» в одному, строго певному напрямі, вказаному підприємцем. Останнє вимагає створення науки про управління людьми, що спирається на «ретельне вивчення і наукове експериментування» [3].

Для роботи з персоналом велике значення мають особисті якості менеджера. Файоль розробив перелік таких якостей:

- *фізичне здоров'я;*
- *інтелектуальні здібності;*
- *моральні якості;*
- *освіта;*
- *уміння працювати з людьми;*
- *компетентність в діяльності підприємства.*

Файоль запропонував рекомендації для початкуючих менеджерів. Ось головні з них [4]:

- *доповнюйте свої технічні знання умінням управляти;*
- *отримуйте додаткові знання у процесі спілкування з керівниками;*
- *контролюйте свої слова і вчинки в процесі спілкування з підлеглими, не робіть несправедливих зауважень;*
- *не зловживайте довірою начальника;*
- *старайтеся як можна об'єктивніше підходити до оцінки людей, які оточують вас, по можливості уникайте в своїх думках критики;*
- *постійно займайтеся самоосвітою, прагніть бути в курсі останніх наукових досягнень.*

Надалі багато дослідників, такі як Л. Урвік, М. Вебер, Р. Черч, Дж. Муні і А. Рейлі займалися вивченням і теоретичним описом принципів і функцій управління, проте всі вони були тільки послідовниками Файоля, які розвивали його учення.

Основним результатом наукових розробок Файоля і його послідовників є адміністративна (класична) модель організації, що базується на чотирьох принципах [5]:

- *функціональний розподіл праці;*
- *скалярний ланцюг команд;*
- *єдність розпорядництва;*
- *діапазон контролю.*

Для класичної моделі організації характерні застосування автократичного стилю керівництва і строга регламентація процедур виконання робіт. Часто це приводило до придушення особистої ініціативи працівників і зниження ефективності бізнесу.

Адміністративна школа менеджменту взагалі відзначається ігноруванням окремої людини і його потреб. За це її представники часто піддаються справедливій критиці. Реакцією на цей недолік класичної школи було створення школи психології і людських відносин. Виникнення школи людських відносин пов'язане з ім'ям німецького психолога Г. Мюнстерберга, який фактично створив першу в світі школу промислових психологів. Він був засновником психотехніки, тобто сформулював основні принципи, відповідно до яких треба проводити відбір людей на керівні посади.

Підвищений інтерес до психологічних аспектів менеджменту виявляється і в роботах М. Фоллетт, яка вивчила соціально психологічні відносини в невеликих групах. Вона висунула ідею гармонізації праці й капіталу за допомогою правильної мотивації і врахування інтересів усіх сторін.

Основною заслугою Фоллетт є те, що вона спробувала об'єднати в єдине ціле три школи в менеджменті: наукового управління, адміністративну і школу людських відносин; тим самим визначивши менеджмент як «забезпечення роботи за допомогою двох осіб». Вона вперше показала не тільки негативні, але й позитивні наслідки конфлікту в колективі.

Особлива заслуга у створенні теорії і практики людських відносин належить психологу Е. Мейо, який здійснив низку науково-дослідних заходів, що отримали назву «Хортонські експерименти».

Вивчаючи вплив різних чинників на продуктивність праці, Мейо зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника. Узагальнення емпіричних даних дозволило йому створити соціальну філософію менеджменту (систему людських відносин).

Експерименти в Хортоні показали, що можна впливати на психологію людей і змінювати їх відношення до праці за допомогою організації невеликої неформальної групи.

Мейо закликав активізувати характерні для кожної людини духовні стимули, найсильнішим з яких він вважав прагнення людини до постійного зв'язку товаришами по роботі.

«Хортонські експерименти» поклали початок численним дослідженням взаємин в організації, обліку психологічних явищ у групах, виявленню мотивації до праці міжособистих відносин, підкреслили роль окремої людини і невеликої групи в організації.

Приблизно з кінця 50-х років школа людських відносин трансформувалася в школу поведінкових наук, головним постулатом якої є не методи налагодження міжособистих відносин, а підвищення ефективності окремого працівника і організації в цілому. Дослідження в цьому напрямі сприяли виникненню в 60-х роках особливої управлінської функції, що отримала назву «Управління персоналом».

Видним представником поведінкової школи є Д. Макгрегор, який розробив теорію «Х» і «У», відповідно до якої існує два типи управління, що відображають два типи відношення до працівників.

Для організації типу «Х» характерні такі передумови:

- *людина має успадковану неприязнь до роботи і прагне її уникати;*
- *унаслідок небажання працювати більшість людей тільки під загрозою покарання можуть виконувати необхідні дії;*

- людина вважає за краще, щоб нею керували, не бажаючи брати на себе відповідальності.

Передумови теорії «У» такі:

- вираження фізичних і емоційних зусиль на роботі для людини є цілком природним;

- відповідальність по відношенню до організації залежить від винагороди, яку отримує працівник;

- людина, вихована певним чином, готова не тільки брати на себе відповідальність, але навіть прагнути до цього.

Мактрегор дійшов до висновку, що управління типу «У» набагато ефективніше і що завданням менеджерів є створення умов, при яких працівник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей організації, одночасно досягає своїх особистих цілей.

Великий внесок в розвиток поведінкового напрямку в менеджменті зробив психолог А. Маслоу, який розробив теорію потреб, відому як «піраміда потреб».

Відповідно до цього вчення в кожній людині є ієрархічно розташована складна структура потреб, менеджер повинен виявляти ці потреби, використовуючи відповідні методи мотивації.

Маслоу розділив ці потреби на базисні (потреба в їжі, безпеці) і похідні (потреба в справедливості, порядку). Базисні потреби постійні, а похідні змінюються.

Цінність похідних потреб однакова, тому вони не мають ієрархії. Базисні, навпаки, розташовуються згідно з принципом ієрархії від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних):

- *фізіологічні;*
- *екзистенціональні - потреби в безпеці, впевненості в завтрашньому дні;*
- *соціальні - потреби в приналежності до колективу;*
- *престижні - потреби в пошані;*
- *духовні - потреби в самовираженні в творчості.*

Теорія потреб Маслоу була використана як основа багатьох сучасних моделей мотивації.

Школа науки управління, по-іншому відома як кількісна школа, характеризується визнанням управління видом продуктивної праці, результати якої можна оцінити в єдиному (кількісному) еквіваленті.

У школі науки управління розрізняють два напрями:

-перший розглядає виробництво як соціальну систему і передбачає використання системного, процесного і ситуативного підходів;

-другий припускає дослідження проблем управління на основі системного аналізу і використання кібернетичного підходу.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з взаємозв'язаних елементів.

Зміст системного підходу зводиться до наступного:

- *чітке визначення цілей;*
- *досягнення якнайкращих результатів при найменших витратах;*
- *кількісна оцінка цілей, методів і засобів їх досягнення.*

Системи діляться на відкриті й закриті. Закриті системи відносно незалежні від зовнішнього середовища, тоді як на відкриті роблять значний вплив зовнішні чинники.

Теорія соціальних систем розглядає організацію як систему багаточинника і багатоцільової відкритого типу. Основними елементами цієї системи є цілі, завдання, структура, техніка, технологія і люди.

Процесний підхід розглядає управління як безперервний процес, що складається з взаємозв'язаних функцій (планування, організації, мотивації і контролю).

Ситуативний підхід виходить з того, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, тобто найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найкраще підходить для даної ситуації.

Перші розробки з кібернетики з'явилися в середині 40-х років. Перед розробниками ставилося завдання досліджувати процеси ухвалення рішень на основі математичних методів. Дослідження проводили в двох напрямках:

1. Вирішення завдань управління, не зв'язаних з необхідністю врахування поведінки людей, математичними методами на основі побудови моделей. Наприклад, розподіл ресурсів, управління транспортними потоками, оптимізація виробничої програми, вибір оптимальної стратегії поведінки.

2. Розвиток теорії управлінських рішень з використанням новітніх математичних методів і технічних засобів(обчислювальної техніки).

Теорія управлінських рішень є самостійною комплексною дисципліною, головна роль в якій належить системному підходу, який вимагає, щоб кожен керівник підходив до вирішення вхідних в його компетенцію проблем з погляду системного аналізу.

Висновки

Організація і управління тісно пов'язані між собою, але в той же час є самостійними поняттями і явищами.

Необхідність в організації виникає тоді, коли поставлена мета перевершує можливості одного окремо взятого індивіда. Необхідність в управлінні з'являється, коли люди, які виконують одну роботу (йдуть до однієї мети), втрачають можливість самостійно координувати свої дії.

Організація є стародавнім поняттям, основною об'єктивною передумовою виникнення управління. Внаслідок цього організація може існувати без управління, а управління без організації - ні.

Для вивчення практики управління найбільше підходить теорія управлінських революцій, що дозволяє виділити п'ять основних етапів у розвитку управління.

Історія розвитку менеджменту як науки включає чотири етапи, кожному з яких відповідає певна школа управління. Основними школами управління є: школа наукового управління, адміністративна (класична) школа, школа психології і людських відносин, кількісна школа.

Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність понять «організація» і «управління»? Яке з них первинне, а яке вторинне?
2. Охарактеризуйте п'ять управлінських революцій. Розкрийте їх суть і специфіку.
3. Які школи управління сформувалися у процесі розвитку менеджменту як науки?
4. У чому полягає суть вчення Тейлора?
5. Розкрийте зміст теорії адміністрації Файоля.
6. Охарактеризуйте школу психології і людських відносин.
7. Які основні напрями включає кількісна школа?
8. У чому полягає сенс соціального підходу до вивчення історії управління?

ЛІТЕРАТУРА: основна [2, с.17-29; 4, с. 31-45].

Тема1.4. Організації як об'єкти управління

Організація - просторово-часова структура виробничих чинників і їх взаємодія з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних витратах факторів виробництва.

Організація володіє такими загальними ознаками:

- визначення її характеру кадрами і менеджером;
- об'єднання процесів, які без цього взаємодіють нецілеспрямовано або неефективно;
- збереження як заздалегідь запланованого порядку процесу, так і оперативного, залежного від ситуації реагування працівника і менеджера. Незаплановані дії припускають встановлення відповідальності в менеджменті;
- визначена, залежна від процесу гнучкість, що забезпечує функціонування системи в умовах, які змінюються;
- єдність робочих процесів і процесів управління, як результату розумного розподілу праці.

Організація - єдність стану і процесу, оскільки вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише щодо стабільної унаслідок постійного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми.

Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки і розділення елементів управління.

Вертикальне розділення визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглістю і директивними відносинами. Горизонтальне розділення здійснюється за галузевими ознаками. Воно може бути орієнтоване:

- на підпроцеси промислового виробництва;
- вироби, що виготовляються;
- просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює:

- розділення завдань по відділеннях і підрозділах;
- їх компетентність у вирішенні певних проблем;
- загальну взаємодія цих елементів.

Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- *впорядкування завдань відповідно до найважливіших точок процесу;*
- *приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності й відповідальності, узгодження "поля рішення" і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до вирішення нові завдання);*
- *обов'язковий розподіл відповідальності (не за сферу, а за "процес");*
- *короткі шляхи управління;*
- *баланс стабільності і гнучкості;*
- *здатність до цілеорієнтованої самоорганізації і активності;*
- *бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.*

На організаційну структуру впливають наступні чинники:

- *розміри підприємства;*
- *вживана технологія;*
- *навколишнє середовище.*

Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два середовища: внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами у процесі управління організацією.

Зовнішнє середовище організації можна розділити на середовища прямої і непрямой дії.

У середовищі прямої дії головне - це ринок і закони, що його регулюють.

До середовища прямої дії відносяться:

- *постачальники;*
- *профспілки;*
- *споживачі;*
- *конкуренти;*
- *закони і державні органи.*

До середовища непрямої дії відносяться:

- міжнародні події;
- НТП;
- політичні чинники;
- стан економіки країни;
- соціокультурні чинники.

Слід пам'ятати, що підприємством і ринком є дві різні форми координації економічної діяльності. У середині підприємства відсутні ринкові відносини. Їх можна лише імітувати для підвищення ефективності виробництва.

Важливе місце в системі вивчення зовнішнього середовища організації займає збір інформації про поточний стан цього середовища. З цього погляду можна виділити п'ять ситуацій, що характеризуються різним ступенем інформованості суб'єкта управління про стан зовнішнього середовища. До таких інформаційних ситуацій належать детермінована, помірно детермінована, детерміновано-стохастична, помірно-стохастична і стохастична.

Детермінована інформаційна ситуація характеризується наявністю повної інформації про стан зовнішнього середовища організації. У такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначити тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і своєчасно на них реагувати.

Помірно-детермінована ситуація виявляється в умовах наявності окремих елементів невизначеності у структурі інформаційного забезпечення підприємства.

Для детерміновано-стохастичної інформаційної ситуації характерна прикордонна ситуація, коли керівництво фірми забезпечене необхідною для ухвалення управлінських рішень інформацією лише на 50%.

Помірно-стохастична ситуація є ситуацією, при якій апарат управління організації має в своєму розпорядженні лише незначну (менше 50%) частку необхідної інформації про стан зовнішнього середовища.

Стохастична інформаційна ситуація має місце, коли суб'єкт управління організації практично не має в своєму розпорядженні інформації про поточний стан зовнішнього середовища і про перспективи її розвитку.

Інформацію, що отримується і використовується при проведенні маркетингових досліджень можна розділити на первинну і вторинну. Первинну інформацію збирають в процесі проведення конкретного дослідження, вторинною вважається інформація, отримана раніше для яких-небудь інших цілей.

Вторинна інформація, як правило, акумулюється на підприємстві у вигляді маркетингової бази даних. Маркетингова база даних є впорядкованим масивом інформації про основні елементи зовнішнього середовища організації і про характер взаємин між цими елементами.

Для збору первинної інформації можуть використовуватися найрізноманітніші методи. До таких методів належать спостереження, опит, збір статистичних даних і проведення експериментів.

Як інструменти, використовувані для збору первинної інформації, можна назвати анкети і автоматичні пристрої.

Анкета є аркушем паперу, що містить перелік питань, на які повинні бути отримані відповіді від респондентів. Цей інструмент відрізняється гнучкістю і універсальністю, тому найчастіше використовується для збору первинних даних.

При складанні анкет виділяють запитання двох типів: закриті й відкриті. Закриті запитання містять перелік можливих відповідей і вимагають вибору одного з них. Відповіді на відкриті запитання формулюються респондентом самостійно в довільній формі.

Автоматичні пристрої застосовують для збирання маркетингової інформації рідко. До таких пристроїв відносяться прилади, що дозволяють за змінами фізіологічних параметрів випробовуваного судити про зміну його інтересу до того чи іншого об'єкта (гальванометри), апарати, що дозволяють варіювати час демонстрації рекламного оголошення від сотої частки секунди до декількох секунд (тахистоскопи), апарати, що фіксують рухи очей випробовуваного при сприйнятті ним того чи іншого об'єкта, що приблизно характеризує черговість і тривалість концентрації споживача.

Зібрана у процесі проведення маркетингових досліджень інформація має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових і перспективних планів її розвитку.

Поняття системного підходу

Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура; завдання і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети.

Головне в системному підході - це розробка і використання уявлень про цілісність систем.

Пізнати ціле значить розкрити його:

- *суть і специфіку;*
- *склад, кількісні і якісні характеристики елементів;*
- *структуру;*
- *функції елементів і їх вплив на функцію цілого;*
- *інтеграційні чинники, що забезпечують цілісність системи;*
- *історію даного цілого.*

Організаційна структура апарату управління - форма розподілу праці по управлінню виробництвом. Кожен підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу їх посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій.

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язку між ними.

Розрізняють зв'язки:

- *лінійні (адміністративне підпорядкування);*
- *функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування);*
- *міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).*

Залежно від характеру зв'язків виділяють декілька типів організаційних структур управління:

- *лінійна;*
- *функціональна;*
- *лінійно-функціональна;*
- *матрична;*
- *дівізійна;*
- *множинна.*

У лінійній структурі управління кожен керівник забезпечує керівництво нижче стоящими підрозділами по всіх видах діяльності. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників. Зараз практично не використовується.

Функціональна організаційна структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління із здійсненням функціонального управління

Висновки

З погляду системного підходу організація є сукупністю взаємозв'язаних елементів, що взаємодіють між собою для досягнення певної мети. Як правило, кожна організація має декілька цілей, для досягнення яких потрібне досягнення проміжних цілей, тому в організації можна виділити безліч систем.

Будь-яка система характеризується трьома елементами: вхід у систему (ресурси, що поступають), процес перетворення ресурсів у продукт, вихід з системи (продукт). У системі управління окрім вище перелічених елементів обов'язково присутній суб'єкт управління, сполучений з елементами системи інформаційними зв'язками.

Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два основні середовища: внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами в процесі управління організацією.

Зовнішнє середовище організації утворюють всі елементи, організації, що знаходяться за її межами і роблять прямий або непрямий вплив на ефективність її діяльності.

Підприємством і ринком є дві різні форми координації економічної діяльності. Усередині підприємства відсутні ринкові відносини. Їх можна тільки імітувати для підвищення ефективності виробництва.

Важливими елементами системного підходу є системний аналіз і синтез. Аналізом є вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного розділення на окремі складові частини. Синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові й формування сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому.

Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення організації.
2. Яка основна передумова виникнення організації?
3. Які основні елементи повинна включати будь-яка система?
4. Чим виділяються системи управління із загального числа систем?
5. Перерахуйте основні відмінні риси систем управління.
6. Чим відрізняються одне від одного зовнішнє і внутрішнє середовище організації?
7. Які елементи включає середовище прямої дії?
8. Перерахуйте основні елементи, що створюють середовище непрямой дії.
9. Яку вимогу становить системний підхід до керівників організацій?
10. У чому полягає суть уявлення про цілісність систем?
11. Розкрийте механізм дії системного аналізу і синтезу.
12. На чому заснований метод поступового наближення?

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 25-36, 4, с. 39-51],

додаткова [1, с. 53-68].

Тема 1.5. Функції і технологія менеджменту

Методи управління в найбільш загальному вигляді є прийомами і способами здійснення послідовних і безперервних функцій менеджменту. Іншими словами, методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування підсистем системи управління, що управляють і керованої.

У сучасній теорії менеджменту методи управління класифікують за самими різними ознаками.

Залежно від масштабів застосування можна виділити загальні, системні і локальні методи управління. Загальні методи застосовні практично в будь-яких управлінських процесах незалежно від їх суті й специфіки. Системні відносяться до конкретних систем управління, а локальні звернені до окремих елементів управлінських систем.

За галузями і сферами застосування можна виділити методи управління, вживані в державному управлінні, бізнесі, торгівлі, промисловості і т. п.

Найбільшого поширення набула класифікація методів управління, обумовлена їх змістом. З вказаного точки зір виділяють організаційні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління. Зрозуміло, подібний спосіб ділення методів управління на групи є досить умовним, оскільки всі вони мають безліч загальних рис і схильні до взаємного впливу. Тільки характерні відмінності в способах дії на об'єкт управління дозволяють розглядати кожен з вищеперелічених методів окремо.

Дослідженню вищеперелічених методів присвячені подальші параграфи цього розділу.

Організаційно-розпорядчі методи управління

Суть організаційно-розпорядчих методів полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність людей повинна бути належно організована, тобто спроектована, націлена, регламентована, а також забезпечена необхідними інструкціями, що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях. Іншими словами, необхідно спочатку створити організацію, набрати працівників, розподілити між ними повноваження і відповідальність і тільки після цього керувати їх діями.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що організаційно-розпорядливі методи управління передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а, отже, є пасивними.

До організаційно-розпорядчих методів управління відносяться:

- *підбір, розстановка і робота з кадрами;*
- *організаційна регламентація (нормування);*
- *організаційне планування;*
- *організаційне розпорядництво;*
- *організаційний інструктаж;*
- *організаційний контроль;*
- *організаційний аналіз;*
- *організаційне проектування;*
- *узагальнення організаційного досвіду.*

Підбір, розстановка і робота з кадрами включає :

- *складання методик і професієграмм для оцінки ділових і особистих якостей громадян, які поступають на роботу, зокрема кваліфікаційних таблиць і довідників;*
- *розробку типових документів для оформлення прийому на роботу і обліку кадрів;*
- *створення систем і документації з атестації і тарифікації кадрів, облік кадрів;*
- *періодичну атестацію керівників і фахівців;*
- *розробку методик з обстеження кадрів, регулювання особового складу, створення кадрового резерву;*
- *вживття всіх необхідних організаційних заходів для стабілізації кадрів, всемірного скорочення їх плинності.*

Організаційне нормування (регламентація) направлене на створення системи норм, правил, інструкцій і регламентів, базою, для проектування процесів на підприємстві і управління ними. Організаційний регламент включає:

- *Номенклатурно-класифікаційні нормативи (матеріалів, купованих деталей, інструментів і т. п.);*
- *організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документація, стандарти, умови, маршрути руху предметів праці, режими обробки, оснащення і т. п.);*
- *організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування, виробничі і організаційні структури, типові схеми управління, типові штати, нормативи чисельності робітників, інженерно-технічних працівників, службовців, норми часу, типові положення про відділи (служби), типові функціонально-посадові інструкції і тому подібне);*
- *оперативно- календарні нормативи, що регламентують протікання процесів на підприємстві ;*
- *адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила оформлення найму, звільнення, перекладу, відряджень і т. д.).*

Для ефективної організації управління підприємством при строгому дотриманні вказаних норм і правил необхідно забезпечити виконання ряду вимог до організаційного нормування (регламентації):

- a) нормування (регламентація) повинне поєднуватися із стимулюванням (матеріальним і моральним) і ефективними санкціями за порушення норм (правил);
- b) норми (правила) повинні відображати останні дані прогресивного досвіду;
- c) норми (правила) повинні бути оптимальними;
- d) норми (правила) не повинні бути дуже докладними, тобто не повинні ускладнювати, сковувати ініціативу виконавців;
- e) норми (правила) повинні сприяти посиленню особистої відповідальності.

Організаційні нормативи розробляють і затверджують на наступних рівнях системи, що управляє:

- *на рівні підприємства;*
- *на рівні місцевих органів управління;*
- *на регіональному рівні.*

Завдання організаційного планування полягають в тому, щоб розрахунковим шляхом визначити:

- який обсяг роботи необхідно витратити, щоб досягти мети, поставленої перед відповідним підрозділом управлінського апарату або окремим виконавцем;
- яка тривалість у календарному відношенні окремих управлінських операцій і процедур;
- які потреби працівників управлінського апарату в засобах і предметах праці.

Відповідь на вказані запитання дає можливість скласти організаційний план, який відображає інформацію про те, що треба виконати, на якій ділянці, в які терміни, з якими витратами праці й засобів.

Найважливішим елементом організаторської роботи є забезпечення чіткої цілеспрямованості й злагодженості роботи у рамках певних вимог до якості продукції і деяких обмежуючих умов щодо наданих ресурсів. Основним знаряддям для створення такої цілеспрямованості і злагодженості в управлінні підприємством є оперативно-виробниче планування, що включає чотири елементи: завдання, що визначає результати роботи; якісні показники; ліміти ресурсів; план організаційно-технічних заходів.

Організаційний інструктаж припускає інструктаж виконавців у керованій системі, а також фахівців і службовців у системі, що управляє.

Організаційне розпорядництво включає: своєчасну видачу розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам економічної системи; постановку конкретних завдань всім виконавцям в системі, що управляє, нижчестоящим рівням управління; поточне адміністративне розпорядництво в тій системі, що управляє і в керованій системах для забезпечення технічного, організаційного і економічного регулювання; допомога виконавцям в усуненні труднощів у процесі виконання управлінських рішень.

Організаційний контроль припускає контроль виконання: рішень, розпоряджень вищестоящої організації і різних рівнів системи даної ланки підприємства, що управляє, зокрема власних рішень (керівника); дотримання технічних, економічних і організаційних нормативів (правил), технологічних режимів, трудової дисципліни, правових норм і виконання планових завдань.

Організаційний аналіз здійснюється у процесі дослідження системи управління і служить інформаційною базою для організаційного проектування. Проаналізувавши структуру і процес управління, розкривши всі плюси і мінуси, можна виявити організаційні резерви і на цій основі запроєктувати таку комбінацію всіх чинників роботи (організація, методи, техніка управління), яка забезпечить найкращий результат. Це один з головних методів, якими користуються для вирішення організаційних завдань. Застосовуючи аналіз, необхідно так спланувати роботу, так підготувати її виконання, так навчитися її виконувати і, нарешті, так поставити контроль за її виконанням, щоб висновок із спостережень і аналізу організаційної практики гарантував би найбільшу ефективність діяльності управлінського персоналу при найменших витратах сил і засобів.

Організаційне проектування, що служить одним з головних методів раціоналізації систем управління, здійснюється на базі системи організаційних нормативів і організаційного аналізу, має на меті розробку моделі структури або процесу.

Процес узагальнення організаційного досвіду включає: відрядження для вивчення досвіду споріднених підприємств своєї галузі, підприємств суміжних галузей, зарубіжного досвіду, вивчення і обробку документальних інформаційних джерел (книги, журнали, експрес-інформація, відомчі матеріали і т. д.)

Таким чином, організаційно - розпорядчі методи дії включають комплекс різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких здійснюється конкретна організаторська робота як у фері об'єкта, так і у сфері суб'єкта управління будь-якого рівня.

Адміністративно-розпорядчі методи управління

Адміністративно- розпорядчі методи займають особливе місце в системі управління, що впливає з великого значення організаційних чинників у забезпеченні ефективної діяльності економічної системи будь-якого рівня. Адміністративно- розпорядча, організаторська діяльність, направлена на забезпечення виконання всіх необхідних функцій управління, припускає наявність специфічних способів та прийомів її виконання.

Адміністративно- розпорядчі методи та дії покликані:

1. Забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість і ефективність роботи управлінського апарату.

2. Підтримувати необхідний розпорядок в роботі підприємства, приводити в дію ухвали, накази і рішення керівних осіб.

3. Проводити роботу з кадрами, реалізовувати ухвалені рішення.

Адміністративно-розпорядлива дія на відміну від економічних методів, що діють на об'єкт управління побічно, має директивний характер (накази, розпорядження), дає однозначне вирішення проблеми і прямо впливає на поведінку об'єкта управління.

Адміністративно- розпорядчі методи є системою способів і прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, злагоджене і ефективне функціонування систем, що управляють і керованої, тобто апарату управління і всіх елементів організації.

Адміністративно-розпорядчі методи управління спираються на:

- 1) систему законодавчих актів федерального і місцевого значення;
- 2) нормативно-директивні і методичні документи організації (накази, розпорядження і вказівки керівника);
- 3) плани, програми і завдання;
- 4) оперативне керівництво.

У систему законодавчих актів входять конституційні і федеральні закони, укази президента, ухвали уряду, державні стандарти, положення, інструкції, методики та інші документи (нормативні акти), затверджені органами федеральної і місцевої влади для обов'язкового застосування на території всієї країни і її окремих суб'єктів. При визначенні їх складу, структури, змісту і взаємозв'язків повинні враховуватися наукові підходи до менеджменту, що охоплюють всі теоретичні і практичні аспекти управління.

Законодавчі акти федерального значення повинні бути об'єднані в систему, основними цілями якої є: підвищення якості життя населення; створення

конкурентного середовища; ефективне використання природних ресурсів, праці і капіталу; розвиток макроекономіки країни і інфраструктури всіх регіонів; застосування сучасних методів економічного регулювання і менеджменту.

У систему законодавчих актів регіонів входять аналогічні федеральним акти, що доповнюють і докладніше розкривають їх суть. Основна вимога, що ставиться до регіональних нормативних актів, - це відсутність суперечностей законодавству. У промислово розвинених країнах система регіональних законодавчих актів, як правило, ширше і глибше федеральних.

У систему нормативно-директивних і методичних документів організації входять стандарти, методики, положення, інструкції і т. п. документи довготривалого використання, а також накази, розпорядження, вказівки, затверджені керівництвом фірми і що діють тільки в даній фірмі.

У порівнянні з розглянутими законодавчими актами документи фірми повинні регламентувати склад, зміст і взаємозв'язки елементів усіх підсистем системи управління конкретної організації, а також порядок складання і використання технічних і економічних документів.

Обов'язкові атрибути нормативно-директивних документів фірми - це мета складання документа, підстава для його розробки, місце даної мети (завдання, функції) в системі менеджменту, можливе коло виконавців, вимоги до якості робіт, економії ресурсів, термінів, контролююче особу, санкції за невиконання, джерела інформації. У методичних документах, окрім цих даних, повинні бути наведені конкретні методи здійснення робочих операцій.

Система взаємозв'язаних планів, програм і завдань теж відноситься до адміністративних методів менеджменту, оскільки вони регламентують порядок роботи підсистем системи управління організації, що управляють і керованої.

Разом з розглянутими вище трьома адміністративними методами менеджменту, в даний час широко застосовується оперативне управління, що засноване на особистій владі керівника і полягає у видачі ним усних розпоряджень в рамках координування поточної діяльності працівників.

Економічні методи управління

Дія економічних методів управління заснована на матеріальній зацікавленості виконавців і керівників у результатах праці. Найбільш важливим елементом системи економічних методів управління є матеріальне стимулювання.

Вся сукупність матеріальних стимулів може бути умовно розділена на дві групи.

Першу групу утворюють матеріальні стимули прямої дії, другу - матеріальні стимули непрямої дії.

Найпоширеніші матеріальні стимули прямої дії - це заробітна плата і премії.

Заробітна плата є ціною живої праці, яку працедавець виплачує своїм працівникам за виконані трудові операції.

Законодавство визначає, що заробітна плата кожного працівника залежить від його особистого трудового внеску та якості праці і максимальною межею не обмежується. Крім того, передбачені рівні для всіх громадян умови оплати праці, тобто заборонено зниження розмірів оплати праці працівників залежно від статі, віку, раси, релігійної приналежності і т. д.

Діловим партнерам на ринку праці представлена повна свобода самостійно встановлювати розмір заробітної плати. Проте через дію законів ринку ціна товарів однакової якості неминуче вирівнюється, це правило розповсюджується і на такий товар, як робоча сила. Отже основним гарантом принципу однакової оплати за працю рівної цінності виступає ринок праці.

На функціонування ринку праці в процесі формування ціни робочої сили має безпосередню дію такий чинник, як співвідношення попиту і пропозиції. Чим вище попит і нижче пропозиція, тим вище оплата праці працівника конкретної спеціальності і кваліфікації і навпаки, чим нижче попит і вище пропозиція, тим нижче рівень оплати праці працівника.

Проте слід пам'ятати, що свобода партнерів на ринку праці щодо встановлення умов найму обмежується державою. Так, держава не допускає навіть за обопільною угодою сторін встановлювати оплату праці нижче мінімального розміру.

Мінімальний розмір оплати праці (МРОТ) виконує функцію соціального стандарту, обов'язок якого забезпечується адміністративними методами державного управління, тобто силою примусу.

Захист від не виправдано низької заробітної плати передбачений міжнародною конвенцією E131 від 1970 р. «Встановлення мінімальної заробітної плати». Держави - учасники цієї конвенції зобов'язуються ввести систему встановлення мінімальної заробітної плати, що охоплює всі групи людей, які працюють за наймом.

При визначенні рівня мінімальної заробітної плати беруться до уваги потреби трудівників, їх сімей і прагнення держави до стимулювання економічного розвитку й підтримки високого рівня зайнятості.

Найбільш оптимальним показником нижньої межі рівня життя вважається прожитковий мінімум, у зв'язку з цим в нашій країні проводяться заходи щодо наближення мінімального рівня оплати праці до розміру прожиткового мінімуму для громадян працездатного віку.

Право на отримання місячної плати праці не нижче мінімального розміру мають тільки ті працівники, які виконують норми праці, розраховані на місячний період.

Законодавство про працю передбачає можливість встановлення за угодою сторін неповного робочого дня. У цьому разі оплата праці проводиться пропорційно робочому часу і закон не гарантує, що кінцева оплата праці буде не нижча за мінімальний рівень.

Премії - це вид матеріального заохочення, який безпосередньо залежить від результатів праці конкретного працівника або організації в цілому.

Преміальні системи закріплюються шляхом локального регулювання у відповідних положеннях. Положення встановлюють конкретні показники і умови преміювання, при виконанні яких у працівника виникає право вимагати відповідну преміальну виплату, а підприємство зобов'язане її провести. Положення про преміювання визначають показники і умови преміювання з урахуванням завдань, що характерні для даної категорії працівників у процесі

досягнення кінцевого високого результату праці. Так, робітники преміюються за виконання виробничих завдань, заощадження сировини, матеріалів, енергії; за зростання продуктивності праці, підвищення якості вироблюваної продукції, освоєння нової техніки і технології. Працівники служби технічного контролю преміюються залежно від показників якості продукції. Умови і показники преміювання керівних працівників, фахівців, службовців зв'язують їх право на преміювання з високими кінцевими результатами, впровадженням новітніх досягнень науки і техніки у виробництво, зростанням продуктивності праці, ефективним використанням виробничого потенціалу і т. д.

При визначенні заробітку, на який нараховуються премії, в нього включаються крім тарифної ставки і окладу доплати і надбавки до ставки (окладу): за роботу в несприятливих умовах, інтенсивність праці, роботу в нічний час, за поєднання професій, виконання обов'язків бригадира, збільшення обсягу робіт, за високу професійну майстерність, за класність, виконання особливо важливої роботи, за науковий ступінь, персональна надбавка та ін.

На додаток до систем оплати праці може встановлюватися винагорода працівникам підприємств і організацій за підсумками річної роботи з фонду, що утворюється за рахунок прибутку, отриманого підприємством, організацією. Розмір винагороди визначається з урахуванням результатів праці працівника і тривалості його безперервного стажу роботи на підприємстві, в організації.

Положення про порядок виплати винагороди за підсумками річної роботи затверджується адміністрацією підприємства, організації за узгодженням з виборним профспілковим органом підприємства, організації [17].

До матеріальних стимулів непрямої дії можна віднести всі види матеріальних заохочень, які не пов'язані з безпосередньою передачею грошових коштів від працедавця до працівника. Наприклад, безкоштовні обіди, компенсації витрат на санаторно-курортні заходи, виділення цільових кредитів на придбання житла і т.п.

Соціально-психологічні методи управління

Соціально-психологічні методи управління направлені на вищі потреби людини. До вищих потреб належать потреби в комунікації (тобто соціальні потреби), потреби в пошані й в самовираженні.

Методи управління, засновані на соціальних потребах і потребах в пошані, умовно можна віднести до соціальної групи методів управління, оскільки і спілкування, і пошану з боку колег і знайомих чоловік може отримати, тільки знаходячись в соціальному середовищі (формальній або неформальній групі). Група робить істотний вплив на діяльність працівників організації і їх задоволеність. Причому вказаний вплив може бути посилений за рахунок наступних заходів:

- *забезпечення єдності трудового колективу за рахунок організації роботи групи як єдиного цілого;*
- *участь членів групи у формуванні і зміні її складу, тобто у відборі, навчанні і ротатії працівників;*
- *формування формальних і неформальних норм групової поведінки;*
- *розподіл ресурсів (заробітної плати, премій і т. п.) між членами групи по колегіальному, а не за одноосібним принципом;*
- *використання міжгрупового суперництва для посилення внутрішньогрупової солідарності.*

Психологічні методи припускають дію на потреби людини вищого рівня. Основу таких потреб складають потреби в самовираженні. Для їх задоволення працівникові повинна бути надана якнайповніша свобода в ухваленні рішень і виборі найбільш оптимальних варіантів його трудової діяльності. Тільки в цьому разі працівник відчуватиме себе розкуто, а результати його діяльності будуть ефективнішими.

Разом з можливістю самовираження важливу роль в системі психологічної мотивації працівника займають потреби в пошані. Такі потреби діляться на дві групи.

Першу групу складають потреби в пошані з боку інших людей (колег по роботі, друзів, знайомих і родичів). Для задоволення цих потреб людині необхідно періодично чути позитивні відгуки про результати своєї діяльності або відчувати прихильне до себе ставлення.

До другої групи входять потреби в самоповазі. Задоволення таких потреб досягається за рахунок найбільш чіткого і повного усвідомлення працівником свого місця і ролі в організації і суспільстві, а також за рахунок об'єктивної і позитивної оцінки власних здібностей і можливостей.

Висновки

Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування підсистем системи управління, що управляють і керованої.

Для сучасного менеджменту характерне застосування методів управління, які можна умовно розділити на чотири групи: організаційно-розпорядчі, адміністративно-розпорядчі, економічні і соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи управління передують діяльності організації і покликані створити для неї необхідні умови.

До організаційно-розпорядчих методів управління відносяться: робота з кадрами; організаційна регламентація; організаційне планування; організаційне розпорядництво; делегування повноважень; організаційний інструктаж; контроль виконання; організаційний аналіз; організаційне проектування; узагальнення організаційного досвіду.

Адміністративно-розпорядчі методи є системою способів і прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, злагоджене і ефективне функціонування систем, що управляють і керованої, тобто апарату управління і всіх елементів організації.

Адміністративно-розпорядчі методи управління спираються: на систему законодавчих актів федерального і місцевого значення; нормативно-директивні і методичні документи організації (накази, розпорядження і вказівки керівника); плани, програми і завдання; систему оперативного керівництва.

Економічні методи засновані на матеріальній зацікавленості керівників і виконавців у результатах праці.

Найбільш важливим елементом економічних методів управління є система матеріального стимулювання, що включає стимули прямої і непрямой дії.

Психологічні методи припускають дію на потреби людини вищого рівня. Основу таких потреб складають потреби в самовираженні. Психологічні методи припускають дію на потреби людини вищого рівня. Основу таких потреб складають потреби в самовираженні й пошані.

Питання і завдання для самоконтролю

1. Що є методами адміністративного менеджменту?
2. Які існують підходи до класифікації методів управління?
3. Які методи управління входять до складу організаційно-розпорядливих?
4. У чому полягають відмітні особливості адміністративно-розпорядчих методів управління?
5. Дайте визначення заробітної плати.
6. Що таке премія?
7. Що включають заходи непрямого матеріального стимулювання?
8. На задоволення яких потреб працівника направлені психологічні методи управління?

ЛІТЕРАТУРА: основна [3, с. 174-214],
додаткова [2, с. 29-37].

Змістовий модуль 2.

Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту

Особливе місце в системі функцій менеджменту займає планування. У найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, визначення потреби в ресурсах і засобах, необхідних для реалізації вказаних напрямів, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

Першим і найбільш важливим етапом процесу планування по праву можна вважати визначення цілей функціонування організації, а також їх розподіл за рівнями управління у вигляді побудови дерева цілей.

Другим етапом планування в системі менеджменту є постановка завдань. Процесом постановки завдань є формулювання в письмовій, усній або іншій формі очікуваних результатів діяльності конкретних структурних підрозділів або окремих працівників організації.

Для кожного завдання складається список дій, необхідних для її вирішення, тому третім етапом планування є складання плану здійснення вказаних дій, який встановлює граничні терміни їх виконання. У більшості випадків подібні плани-графіки складають для того, щоб робота була виконана чітко в намічені терміни. Проте вони виконують ще одну важливу функцію, а саме спонукають працівника відповідальніше відноситися до поставленого завдання. Адже в разі відсутності графіка, що розбиває роботу на конкретні етапи, виконавці просто не знатимуть, що від них чекає керівництво. У подібній ситуації різко зростає вірогідність того, що деякі завдання взагалі не будуть виконані.

Планування можна класифікувати за декількома критеріями:

- *за ступенем обхвату (загальне і часткове);*
- *вмістом в аспекті підприємницької діяльності (стратегічне - пошук нових можливостей і продуктів, тактичне - передумови для відомих можливостей і продуктів, оперативне - реалізація даної можливості);*

- предметом (об'єктом) планування (цільове, засобів - потенціал, устаткування, матеріали, фінанси, інформація; програмне, дій);
- сферами функціонування (виробництво, маркетинг, НІОКР, фінанси)
- охопленням (глобальне, контурне, макровеличин, детальне);
- термінами (коротко-, середньо-, довгострокове);
- жорстке і гнучке.

Критерії вибору форми планування (принципи планування):

- повнота (потрібно врахувати все);
- деталізація (глибина її визначається метою планування);
- точність;
- простота і ясність;
- безперервність;
- еластичність і гнучкість (використання планових резервів, облік множинності можливих альтернатив, відстрочення деталей планування до з'ясування обстановки, варіантність);
- вирівнювання при плануванні (врахування "вузьких місць")
- економічність.

При оцінці економічності планування слід врахувати його корисність (звичайно важко) і витрати на планування.

Підхід менеджменту до планування може бути здійснений постановкою критеріїв і завдань планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період (горизонт) планування (на який термін);
- засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення);
- методiku планування (як планувати);
- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Огляд техніки і видів планування

Розрізняють:

- *послідовне планування (новий план складають після закінчення терміну дії попереднього);*
- *ковзаюче планування (після закінчення частини терміну дії попереднього плану проводиться його ревізія на період, що залишився, і складається новий на період після закінчення всього терміну попереднього і т. д.);*
- *жорстке планування (конкретно вказують всі цілі й заходи);*
- *гнучке планування (враховують можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх обліком).*

У принципі будь-яка фірма має ієрархію планів. Щодо підпорядкованості можна розрізнити наступні види планування:

- *загальне (довгострокове основоположне, концепція фірми);*
- *стратегічне (довгостроковий розвиток фірми, сфер побуту, виробництва, НІОКР, персоналу);*
- *тактичне (умов господарських операцій - виробничих потужностей, засобів виробництва, капіталів, інвестицій, персоналу і т. д.);*
- *оперативне планування (конкретних дій на короткостроковий період).*

Основними ознаками стратегічного планування є:

- *мета планування - довгострокове забезпечення існування і виконання основної мети фірми;*
- *носій ідеї планування - вищий менеджмент;*
- *проблеми планування - відсутність надійності і структуризації;*
- *горизонт планування – довгострокове;*
- *охоплення - глобальний, широкий спектр альтернатив;*
- *принципи - зміна навколишнього оточення (контрольовані чинники).*

Зазвичай найважливіші питання планування – це ринки збуту.

Таке планування включає:

- *вироблення стратегії;*
- *стратегічне планування виробничої програми;*
- *планування розвитку потенціалу;*
- *планування розвитку структури потенціалу.*

Тактичне планування здійснюється на основі стратегічного і є ядром виконання стратегічних планів (горизонт 1-5 років), стосується в першу чергу фінансування, інвестицій, середніх термінів збуту, МТС, персоналу.

Відмінними рисами оперативного планування є:

- носій ідей планування - середні і нижчі рівні менеджменту;
- завдання планування - забезпечення відносної надійності і відносної структуризації;
- горизонт - короткі і середні терміни;
- глибина - деталізація планів;
- діапазон - обмежений спектр альтернатив;
- основа - створений потенціал.

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні області підприємства.

При плануванні вирішується безліч проблем, основні причини яких:

- особливості початкового стану (проблеми планування погано структуровані, їх важко визначити й виміряти);
- особливості кінцевого стану (характер впливу на цілі і ресурси при плануванні не визначений, а проявить себе тільки в майбутньому, множинність цілей);
- проблеми альтернатив (є невизначеність відносно наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і засобів);
- проблеми інструментарію (вибір найбільш оптимального);
- велике число осіб, які беруть участь у плануванні;
- відповідальність (ЛПР приймає на себе відповідальність, план же складають інші);
- проблема контролю (в ході складання, виконання і коректування).

Система прогнозів і планів фірми

В умовах стабільного зовнішнього середовища може використовуватися стандартна система прогнозів і планів підприємства.

Річний план виробничого підприємства звичайно складають у вигляді комплексної програми виробничої, фінансової і господарської діяльності.

Він включає наступні взаємозв'язані розділи:

- *план маркетингу;*
- *виробнича програма;*
- *технічний розвиток і організація виробництва;*
- *підвищення економічної ефективності виробництва;*
- *норми і нормативи;*
- *капітальні вкладення і капітальне будівництво;*
- *матеріально-технічне забезпечення;*
- *праця і кадри;*
- *собівартість, прибуток і рентабельність виробництва;*
- *фонди економічного стимулювання;*
- *фінансовий план;*
- *план охорони природи і раціонального використання природних ресурсів;*

ЛІТЕРАТУРА: основна [4, с. 121-133],
додаткова [1, с. 139-143].

Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Як функція управління організація є видом управлінської діяльності, за допомогою якої система управління пристосовується для виконання завдань, сформульованих на етапі планування.

У процесі організації розробляється система заходів, що регламентують діяльність апарату управління, направлену на досягнення цілей функціонування. До таких заходів відносяться:

- *побудова раціональної системи організації;*
- *формування оптимальної структури організації;*
- *забезпечення організації всіма необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, енергетичними та ін.).*

Розробка і побудова раціональної системи організації припускає визначення числа, складу, а також кількісних і якісних характеристик вхідних в неї елементів. Основними елементами господарської організації є вхідні до її складу структурні підрозділи, кожне з яких виконує свою певну функцію. Тому в основі побудови раціональної системи організації лежить принцип функціонального розподілу праці.

Згідно з вказаним принципом, для формування структури будь-якої організації необхідно спочатку визначити основні функції, які ця організація повинна здійснювати. Потім для забезпечення виконання кожною з виділених функцій формуються конкретні робочі групи, тобто основні елементи організації. На завершальному етапі формування системи організації здійснюється низка заходів, направлених на визначення складу, кількісних і якісних характеристик елементів.

Розглянемо процес формування системи господарської організації на елементарному прикладі. Допустимо, нам треба розробити систему господарської організації, яка займається випічкою, і реалізацією хлібобулочної продукції.

Спершу визначимо перелік дій (тобто функцій), які ця організація виконуватиме. У цьому плані можна виділити:

- *матеріально-технічне постачання;*
- *виробництво готової продукції;*
- *збут готової продукції;*
- *подання звітності в державні контролюючі органи.*

Для виконання функції матеріально-технічного постачання потрібно створити відділ або групу матеріально-технічного постачання.

Для здійснення випуску готової продукції необхідна наявність виробничої ділянки або цеху.

Виконання функції збуту готової продукції можна доручити відділу товаро просування.

Нарешті, подання звітності в державні контролюючі органи повинна забезпечувати бухгалтерія.

Після цього необхідно визначити склад і основні характеристики кожного з перерахованих елементів. Для цього треба розробити положення про ці структурні підрозділи, що містять повний перелік їх завдань і повноважень. На підставі положень розраховують штатну чисельність кожного підрозділу, визначають посадові повноваження кожного конкретного працівника, які в ідеальному варіанті повинні бути закріплені у вигляді посадових інструкцій.

На цьому процес розробки раціональної системи організації можна вважати завершеним.

У рамках формування оптимальної структури управління організацією здійснюється розподіл її основних елементів за рівнями управління, а також розробляється мережа горизонтальних і вертикальних інформаційних взаємозв'язків, що сполучають вказані елементи.

Практично всі плани, що складаються в організації, разом з переліком необхідних дій апарату управління і виконавського персоналу, містять елемент організаційних заходів. Часто проведення подібних заходів припускає перебудову структури управління з метою підвищення ефективності діяльності організації, в умовах постійної змінної кон'юнктури зовнішнього середовища. Для державних організацій це завдання є новим. Раніше в основному застосовувалися стандартні види структур управління, що розробляються міністерствами і відомствами спеціально для різних галузей народного господарства. У даний час ситуація істотно змінилася. Більшість організацій

отримали право самостійно формувати свою структуру управління. Внаслідок цього у структурі управління таких організацій спостерігаються наступні зміни:

- *відмова від розділення організації на групи за функціональним принципом;*
- *скорочення числа рівнів управління;*
- *поява принципово нових структурних підрозділів (наприклад, відділів маркетингу, зв'язків з громадськістю та ін.).*

Детальніше проблеми проектування і формування організаційних структур розглянуті в розділі VI цієї роботи.

Разом з формуванням системи і структури організації важливу роль в процесі здійснення адміністративно-організаційної функції грає забезпечення організації необхідними ресурсами. Основною метою вказаного процесу є забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

У систему ресурсів, необхідних для нормального функціонування будь-якої сучасної організації, входять такі елементи:

- *сировина (неперероблені предмети праці);*
- *матеріали (предмети праці, що пройшли первинну обробку);*
- *напівфабрикати (деталі, блоки і вузли, що набувають на стороні і використовуювані для виробництва готової продукції);*
- *енергетичні ресурси (паливо, паливно-мастильні матеріали, теплова, електрична, пневматична та інші види енергії);*
- *людські ресурси (працівники основного і допоміжного виробництва, керівний, інженерно-технічний і обслуговуючий персонал);*
- *фінансові ресурси (сукупність грошових коштів, що володіють потенційною можливістю мобілізації і іммобілізації).*
- *інформація (дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що поступають до суб'єкта управління по каналах зв'язку в процесі комунікації, а також управлінські команди, що йдуть від суб'єкта до об'єкту управління).*

Як правило, питаннями забезпечення організації необхідними ресурсами займаються спеціальні відділи або служби, що знаходяться в підпорядкуванні у комерційного директора.

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167],

додаткова [4, с. 99-112].

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту

Сучасна теорія мотивації бере свій початок у дослідженнях творців і послідовників школи психології і людських відносин. Один з основоположників цієї школи Е. Мейо встановив, що висока заробітна плата і хороша організація виробничого процесу далеко не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Це, на перший погляд парадоксальне явище, більш глибоко вивчив А. Маслоу, який зрештою дійшов до висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можна тільки частково або побічно задовольнити за допомогою грошей.

Маслоу виділяв п'ять основних категорій потреб, до числа яких входять: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в пошані й потребі в самовираженні.

До фізіологічних належать потреби в їжі, відпочинку, продовженні роду. Ці потреби є необхідною умовою виживання людини.

Суть потреб в безпеці полягає в необхідності забезпечення захисту фізичного і психічного здоров'я людини. Особливо важливе значення тут має впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

Поняття «Соціальні потреби» (по-іншому їх ще називають «потреби в причетності») включає відчуття соціальної взаємодії, прихильності, підтримка і т. д.

Потреби в пошані включають дві групи: потреби в самоповазі й потребі в пошані з боку оточення.

Суть потреб самовираження полягає у прагненні людини до реалізації своїх потенційних можливостей і індивідуального розвитку.

Всі вищеперелічені потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури, яка отримала назву «Піраміда потреб». Схематичне зображення піраміди потреб подане на рис. 5.2.

Згадана вище схема показує, що потреби людини виникають і задовольняються не всі одночасно, а в певній послідовності. Потреби нижчих рівнів вимагають

задоволення в першу чергу, тому вони впливають на поведінку людини набагато раніше, ніж починають виникати потреби більш високого рівня. Наприклад, «людина, яка відчуває голод, спочатку прагнуче знайти їжу, і лише після їжі намагатиметься побудувати притулок. Живучи в достатку і безпеці, людина спочатку спонукатиме до діяльності потребою в соціальних контактах, а потім почне активно прагнути до пошани з боку оточення. Тільки після того, як людина відчує внутрішню задоволеність і пошану тих, хто оточує, її найважливіші потреби почнуть рости відповідно до потенційних можливостей». При цьому слід мати на увазі, що «для того, щоб наступний, вищий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потребу нижчого рівня повністю. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними ступенями»

Виникнення теорії Маслоу дозволило досягти справжнього розуміння того, що лежить в основі бажання людей виконувати певну роботу. Теоретики й практики менеджменту почали розуміти, що по-справжньому стимулювати продуктивність праці працівників можна тільки за допомогою цілеспрямованого й послідовного задоволення їх потреб.

Процес створення умов, що впливають на потреби людини і дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити його в активній і добросовісній роботі, старанності при виконанні покладених на неї завдань, отримав назву «мотивація». Термін «мотивація» походить від французького «мотив», що в перекладі означає: спонукальна причина, привід для тієї або іншої дії. Мотиви бувають внутрішніми, породженими певним відношенням людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язаними з дією на неї певних чинників, що існують незалежно від неї і приводяться в дію іншими людьми і обставинами. Зовнішні мотиви називаються стимулами («стимул» - загострена палиця, якою в давнину поганяли тварин). Стимули можуть бути матеріальними або нематеріальними.

Найпоширенішим матеріальним стимулом є заробітна плата. На додаток до заробітної плати може встановлюватися винагорода працівникам підприємств за підсумками річної роботи з фонду, що утворюється за рахунок прибутку, отриманого підприємством. Розмір винагороди визначається з

урахуванням результатів праці працівника і тривалості його безперервного стажу роботи на підприємстві, в організації.

Нематеріальні стимули можуть бути виражені у формі заохочення (винагороди) й іноді покарання. Вони не можуть впливати на поточну поведінку, але задають її майбутню лінію, люди добре знають, що їх чекає, якщо вони ставитимуться до виконання своїх обов'язків належним або неналежним чином.

Особливо слід сказати про негативне стимулювання - підкріплення або покарання. Звичайно, його потрібно прагнути всіляко уникати, наприклад, своєчасно усуваючи людину від роботи, якщо її діяльність створює явну небезпеку для інших людей, її самої, ігнорувати небажану поведінку, відволікати від неї, давати доручення, пов'язані з досягненням позитивних результатів, а якщо всі ці заходи не приводять до бажаних результатів - карати.

Для того, щоб від покарання був ефект, воно не повинне розглядатися як помста, здійснюватися відповідно до об'єктивних критеріїв, не впливати на звичайні взаємини, виключати в майбутньому додаткові негативні наслідки (наприклад, нагадування).

І матеріальні, і нематеріальні стимули повинні застосовуватися в комплексі на основі раціонального поєднання. Тільки таким чином можна добитися найбільшої ефективності праці працівників організації.

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с.222-237],

додаткова [2,с. 18-23].

Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту

У процесі еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувався і міцно ввійшов до теорії і практики сучасного менеджменту такий новий напрям контрольної діяльності, як контролінг.

Є.А. Смирнов визначає контролінг як сукупність усіх форм контрольної діяльності, покликаної об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити роботу організації для її розвитку або вдосконалення, виходячи з поставлених цілей [14].

При цьому він виділяє чотири складових контролінгу, а саме:

- *адміністративний контроль;*
- *технологічний контроль;*
- *ревізія;*
- *функціональний, комплексний і системний аудит.*

На наш погляд, подібний підхід до класифікації основних напрямів контролінгу не зовсім коректний з наступних підстав. По-перше, ревізія (тобто документальна перевірка фінансово-господарської діяльності організації) і аудит (тобто документальна перевірка даних про відповідну професійну діяльність, що встановлює рівень їх відповідності певним критеріям, нормам і стандартам) є швидше інструментами або методами здійснення контролінгу, а ніяк не його напрямками.

По-друге, оскільки в системі управління можна виділити дві підсистеми - керовану і таку, що управляє, то і в організаційному контролінгу доцільно виділити два напрями, що охоплюють діяльність двох вищеназваних підсистем.

Таким чином, в системі контролінгу сучасної організації можна виділити два напрями: адміністративний контроль і виконавчий контроль.

Під адміністративним контролем слід розуміти всі види діяльності, направленої на отримання інформації про ефективність функціонування і поточний стан системи організації, що управляє .

Тоді виконавчий контроль припускає здійснення всіх видів діяльності за оцінкою поточного стану і ефективності функціонування керованої системи організації.

Основна мета контролінгу полягає в своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі й виконані завдання. При цьому важливо, щоб всі системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи до процесу функціонування організації.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що більшість висококваліфікованих фахівців є людьми творчими й відповідальними. Такі працівники не виносять дріб'язкової опіки, коли керівник контролює кожен їх дію. Вони вважають за краще самотійно виявляти свої помилки і виправляти їх, добиваючись при цьому високих результатів. Тому основу сучасного організаційного контролінгу складає концепція «контролю у виняткових випадках». Застосування вказаної концепції у практиці управління організацією дозволяє уникнути рутинної оцінки діяльності працівників організації і виховати в них уміння і бажання працювати самотійно і «на совість». Це дозволяє керівництву організації досягти відразу дві важливі мети: по-перше, підвищити якість і ефективність діяльності організації, по-друге, задовольнити потребу співробітників у пошані й самовираженні.

Основні принципи контролю спираються на чотири складових, що дозволяють керівникові організації визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль.

Принцип ключових елементів контролю спирається на положення, згідно з яким стандарти є елементом планування.

Контроль може бути значно полегшений, якщо керівництво організації виділить невелике число основних (ключових) елементів (показників, критеріїв) і приділятиме їм велику частину своєї уваги.

Принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник організації з'ясував, у яких структурних підрозділах організації відбуваються дії, що мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування.

Найчастіше контроль здійснюється від вищих рівнів керівництва організацією, що неминуче веде до зниження його ефективності. У разі ж здійснення контролю в місцях виконання конкретних робіт керівник може швидко отримати від одних виконавців необхідну інформацію і тут же переадресувати її іншим виконавцям, завдяки чому контроль стає швидшим і ефективнішим.

Принцип дотримання термінів контролю дозволяє ефективніше і своєчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

Принцип самоконтролю полягає в наданні працівникам фірми можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності й своєчасно вносити до неї необхідні корективи.

У системі адміністративного контролю будь-якої організації можна виділити три тісно взаємозв'язаних елементи, а саме:

- *встановлення стандартів стану і функціонування керованої системи;*
- *оцінка поточного стану системи, що управляє, і процесів, що відбуваються в ній, щодо виявлення можливих відхилень;*
- *усунення виявлених відхилень, тобто приведення системи, що управляє, в стан, відповідний встановленим стандартам.*

Розглянемо перелічені вище елементи адміністративного контролю детальніше. Стандарти стану і функціонування системи управління розробляються в процесі організаційної регламентації і є основними критеріями адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів включає два етапи:

1) визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оцінних шкал;

2) розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних вимірів.

Виходячи з того, що суцільним контролем адміністративної діяльності є достатньо трудомісткий процес, керівництво організації, як правило, використовує у своїй діяльності вибіркові методи виконання контрольної діяльності.

У системі вибіркового контролю звичайно застосовують такі показники:

- *кількість виконаних операцій;*
- *швидкість виконання конкретних операцій;*
- *кількість обробленої документації;*
- *витрати робочого часу;*
- *якість управлінської праці (число помилок);*
- *економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці.*

У системі адміністративного контролю особливо важливо правильно розробити методи кількісної оцінки контрольованих показників.

Легко можна оцінити значення тих показників, які виражені в якому-небудь єдиному еквіваленті, наприклад, кількість обробленої документації або швидкість виконання управлінських операцій (час витрачається на ухвалення і реалізацію управлінських рішень).

Об'єктивні труднощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як психологічна обстановка в колективі або рівень іміджу керівника і організації в цілому. Для встановлення значень таких показників застосовують методи експертних оцінок.

Оцінка поточного стану системи управління організації включає збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку і аналіз.

Для збору і узагальнення інформації, необхідної для здійснення адміністративного контролю, в організації створюють спеціальні системи спостереження. Вони підрозділяються на два види: візуальні й автоматизовані.

Збір даних здійснюється за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, в яких і здійснюється вимір контрольованих показників. Кількість і схема розташування таких точок визначаються трудомісткістю і складністю операції або процесу, що є об'єктами адміністративного контролю.

Для деяких видів робіт така оцінка здійснюється просто. Хронометраж конкретних процесів дозволяє з достатньою точністю визначити кількість часу, що витрачається на виконання конкретної роботи. Наприклад, оцінити продуктив-

ність роботи оператора персонального комп'ютера можна відповідно до кількості ударів по клавішах протягом робочого дня. Крім того, можна вивести абсолютні або відносні показники кількості помилок і відмов у роботі протягом певного часу.

На інших видах робіт, де неможливо точно визначити кількість досконалих дій, необхідно використовувати інші методи оцінки.

Зібрану інформацію порівнюють зі встановленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним.

Усунення виявлених відхилень може здійснюватися декількома способами:

- *модифікація цілей;*
- *внесення змін і коректив до планових завдань;*
- *реструктуризація системи управління організації (перерозподіл повноважень і відповідальності, перепідготовка кадрів і т. д.).*

Механізмом адміністративного контролю є сукупність інструментів, використовуваних для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Основними інструментами адміністративного контролю є бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді й наради.

Бюджетний контроль використовують для отримання вичерпної інформації про доходи і витрати організації. Бюджетом є складений в грошовому вираженні основний план, розподілу і використання фінансових ресурсів організації.

Бюджети служать еталоном фінансової діяльності організації і використовуються для перевірки відповідності фактичних фінансових результатів діяльності організації запланованим показникам.

Адміністративним аудитом є сукупність контрольних дій, що дозволяють отримати об'єктивну і своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації.

Адміністративний аудит дає керівникові можливість правильно використовувати фінансові, матеріальні, енергетичні й людські ресурсів, виділені для створення і функціонування системи управління організації.

Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складають для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

Перевага статистичного контролю полягає в тому, що відхилення від норми можуть бути легко встановлені за допомогою простого порівняння показників. Єдина складність при цьому полягає в необхідності обробки значних обсягів інформації. Статистичні дані можуть самі по собі служити підсумковим показником контрольної діяльності, проте найчастіше вони служать інформаційною базою для ухвалення управлінських рішень.

Окремі аспекти функціонування системи управління організації неможливо піддати кількісному вимірюванню. У цьому випадку єдиним способом здійснення контролю є особисте спостереження керівника. Перевага вказаного способу полягає в тому, що він дає змогу отримати інформацію «з перших рук», а недолік - в тому, що на це йде дуже багато часу.

В окремих випадках дієвим інструментом адміністративного контролю можуть служити доповіді співробітників і нижчестоящих керівників. Доповіді можуть бути інформативними (містять тільки фактичну інформацію без коментарів) або аналітичними (містять аналіз зібраної інформації).

Якщо в доповідях міститься інформація про відхилення від встановлених стандартів, то такі доповіді називаються доповідями про відхилення від норми.

За способом формалізації доповіді можуть бути усними, письмовими, електронними. Усні доповіді характеризуються високим ступенем оперативності і застосовуються в тих випадках, коли необхідно повідомити або про повсякденних малозначних подіях, або про несподівані серйозні відхилення. Письмові доповіді доцільно застосовувати для здійснення рутинного контролю протягом тривалого періоду часу. Електронна форма доповіді застосовується у випадках, коли

контролююча і контрольована особи знаходяться на значній відстані одна від одної.

Обов'язок складання доповіді звичайно покладається на керівника робочої групи або іншого структурного підрозділу. У системі адміністративного менеджменту часто застосовують формалізовані системи контролю, коли чітко розроблені методика складання доповіді і порядок передачі його вищестоящому керівництву.

Будь-яка доповідь повинна містити інформацію про:

- *ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми;*
- *можливі причини виникнення відхилення;*
- *аналізі наслідків відхилення;*
- *рекомендації з усунення відхилення.*

Разом з доповідями важливу роль в системі оперативного контролю організації відіграють наради. Вони дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і дають керівникові групи можливість швидко отримати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки таких важливих нематеріальних чинників, як психологічна атмосфера в колективі або стан іміджу організації.

До всіх систем контролю незалежно від їх вигляду ставляться певні вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування. До таких умов відносяться наступні:

- 1) система контролю повинна відповідати цілям, завданням і планам організації;
- 2) система контролю повинна бути зрозумілою і прийнятою керівниками всіх рівнів управління організації;
- 3) система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;
- 4) система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;
- 5) система контролю повинна бути гнучкою, тобто володіти здатністю швидко пристосовуватися до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Управлінський облік

Управлінський облік є системою комплексного обліку витрат і доходів, нормування, контролю і аналізу. Вказана система призначена для збору, узагальнення, інтерпретації і аналізу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Зміст і характер управлінського обліку визначаються цілями організації. У будь-який момент вони можуть бути змінені вольовим вирішенням адміністрації залежно від завдань, поставлених перед керівниками внутрішніх структурних підрозділів. У той же час основне призначення адміністративного обліку завжди залишається незмінним. Воно полягає у взаємоузгодженні процесу управління з обліковими процесами в організації.

Як предмет управлінського обліку в найбільш загальному вигляді виступає сукупність усіх об'єктів, які беруть участь в процесі управління діяльністю організації. Об'єкти адміністративного обліку можна умовно розділити на дві групи. До першої групи відносяться виробничі ресурси організації. До складу другої групи входять всі господарські процеси, що протікають усередині організації.

Виробничими ресурсами організації є:

- *основні фонди (тобто засоби праці);*
- *нематеріальні активи;*
- *матеріальні ресурси (предмети праці).*

До господарських процесів, що є об'єктами адміністративного обліку, відносять наступні види діяльності:

- *постачальницько-заготівельна;*
- *виробнича;*
- *фінансово-збутова;*
- *організаційна.*

Методом управлінського обліку називається вся сукупність різних прийомів і способів, за допомогою застосування яких кількісні характеристики об'єктів управлінського обліку відбиваються в інформаційній системі організації.

Метод управлінського обліку включає такі елементи:

- документування;
- інвентаризація;
- угруповання і узагальнення контрольних рахунків;
- нормування;
- планування;
- лімітація;
- контроль;
- аналіз.

Розглянемо зміст вище перелічених елементів детальніше.

Документуванням є створення первинних документів і машинних носіїв інформації, що гарантують адміністративному обліку достатньо повне віддзеркалення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Основним джерелом інформації для адміністративного обліку є первинний облік. Комплексний підхід до організації первинного обліку дозволяє:

1. Здійснювати оперативне планування і контроль ходу виробництва;
2. Пов'язувати завдання оперативного обліку між собою і із завданнями календарного планування;
3. Здійснювати контроль використання матеріальних і трудових ресурсів;
4. Підвищити ефективність складського обліку.

Цим же цілям служить і оперативний облік в організації.

Інвентаризація - це спосіб визначення фактичного стану об'єкта адміністративного обліку, а також виявлення окремих відхилень стану вказаного об'єкта від облікових даних.

Інвентаризація сприяє забезпеченню збереження матеріальних цінностей організації, дозволяє контролювати їх використання і підтверджувати повноту і достовірність облікової інформації.

Угрупування і узагальнення контрольних рахунків є одним із способів адміністративного обліку, який дозволяє накопичувати і систематизувати інформацію про об'єкт за певними ознаками.

Головними ознаками угрупування об'єктів адміністративного обліку є:

- *Специфіка виробничої діяльності організації;*
- *Технологічна і організаційна структура підприємства;*
- *Організація управління;*
- *Цільові функції системи управління.*

Контрольними рахунками є підсумкові рахунки, за якими проводяться записи підсумкових сум фінансово-господарських операцій облікового періоду. Система контрольних рахунків, по суті, є основною сполучною ланкою між управлінським і фінансовим обліком.

Планування складає безперервний замкнутий циклічний процес, направлений на приведення у відповідність можливостей підприємства з умовами ринку. Воно нерозривно пов'язане з вирішенням майбутніх проблем організації і засноване на використанні методу вибору альтернативних управлінських вирішень загального і приватного характеру.

Нормуванням є процес наукового розрахунку оптимальних норм і нормативів, направлений на забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів організації. Комплекс норм і нормативів, вживаних в конкретній організації, утворює так зване нормативне господарство вказаної організації. Без нормативного господарства не можливі організація і нормальне функціонування будь-якої системи адміністративного обліку.

Лімітація заснована на системі норм запасів і витрат матеріальних ресурсів і є першим ступенем контролю за матеріальними витратами організації. Стосовно господарської діяльності організації ліміт - це норма витрати ресурсів на виготовлення одиниці продукції, закріплена в технологічній документації.

Важливу роль в системі способів адміністративного обліку відіграє аналіз. Аналізу піддається вся виробничо-господарська діяльність організації і її структурних підрозділів, виражена в економічних показниках. Вибір таких

показників визначається цілями і можливостями системи управління. У процесі аналізу виявляються взаємозв'язку і взаємозалежності між окремими підрозділами організації, що встановлюються у процесі виконання планових завдань, а також визначаються різні відхилення від заданого режиму функціонування і причини появи вказаних відхилень.

Контроль - завершальний етап планування і аналізу. На цьому етапі періодично здійснюється фіксація стану об'єктів адміністративного обліку в задані моменти часу. Основу системи контролю складає зворотний зв'язок, що дає необхідну інформацію для виконання контрольної діяльності.

Практична реалізація адміністративного обліку здійснюється на основі застосування ряду основоположних принципів, до яких належать:

- *Принцип безперервності діяльності підприємства;*
- *Принцип використання єдиних для планування і обліку одиниць вимірювання;*
- *Принцип оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства;*
- *Принцип спадкоємності і багатократного використання первинної і проміжної інформації в цілях управління;*
- *Принцип формування системи показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків між рівнями управління;*
- *Принцип застосування бюджетного (кошторисного) методу управління запасами і витратами;*
- *Принцип повноти покликаний забезпечити наявність вичерпної інформації про об'єкти адміністративного обліку;*
- *Принцип періодичності, що дозволяє відображати виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою.*

Ці принципи визначають зміст основних функцій адміністративного обліку, до числа яких входять:

1. Забезпечення необхідною інформацією керівників усіх рівнів управління;
2. Формування інформації, необхідної для здійснення комунікаційних зв'язків між рівнями управління і структурними підрозділами організації;

3. Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому;

4. Перспективне планування і координація розвитку підприємства в майбутньому на основі аналізу фактичних результатів діяльності підприємства.

Основними показниками, що характеризують поточний стан системи адміністративного обліку організації, є об'єм інформації, поставлені цілі, критерії і засоби досягнення цих цілей, склад основних елементів системи і характер їх взаємодії.

За широтою охоплення інформації розрізняють системи систематичного і проблемного обліку, а також повні системи, що припускають одночасне використання двох вищеназваних видів адміністративного обліку.

Систематичним обліком є фінансовий облік витрат на виробництво з його регламентацією за складом витрат, способами реєстрації, ідентифікації і угруповання.

До елементів систематичного обліку входять:

1. Вимірювання і оцінка витрат з придбання і використання виробничих ресурсів;

2. Контроль процесів постачання, виробництва і реалізації в натуральних одиницях вимірювання;

3. Угруповання витрат за статтями і елементами;

4. Внутрішня і зовнішня звітність.

У процесі проблемного обліку формується інформація про економічну, технологічну, конструкторську і організаційну підготовку виробництва; про ціни й обсяги реалізації продукції; про управління виробничими запасами і раціоналізацію витрачання виробничих ресурсів.

Дані проблемного обліку використовують в наступних цілях:

- *планування і прогнозування витрат і доходів;*
- *аналіз витрат і доходів виробництва;*
- *оцінка діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому за критерієм величини витрат і доходів;*

- ухвалення багатоваріантних управлінських рішень в області виробництва і збуту;

- розробка моделей управління запасами і витратами.

- за ступенем взаємозв'язку між фінансовим і управлінським обліком розрізняють дві системи управлінського обліку: моністичну і автономну.

Моністичними є інтегровані системи управлінського обліку, що об'єднують систематичний і проблемний облік на основі прямого і зворотного зв'язку рахунків бухгалтерського обліку.

Автономні системи управлінського обліку утворюються в результаті відособленого формування систем систематичного і проблемного обліку. При цьому зв'язок між фінансовим і управлінським обліком здійснюється за допомогою застосування так званих парних контрольних рахунків одного і того ж найменування.

За оперативністю обліку витрат на виробництво (функціонування) виділяють систему обліку фактичних витрат і систему обліку стандартних (нормованих) витрат.

Залежно від повноти включення витрат у собівартість виділяють системи обліку повних і приватних витрат. Застосування системи обліку повних витрат припускає розділення всіх витрат організації на прямі й непрямі. Сума двох вищеназваних груп повністю включається у собівартість продукції.

У процесі функціонування системи приватних витрат здійснюється відбір окремих елементів витрат прямого характеру, що включаються в собівартість окремих видів продукції. Витрати, визначувані в такий спосіб, знаходяться в безпосередній залежності від величини обсягу виробництва, тому їх прийнято називати змінними витратами. Калькуляція змінних витрат включає тільки виробничі витрати, пов'язані з випуском певних видів продукції.

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с. 133-146],

додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44].

Тема 2.5. Регулювання як загальна

функція менеджменту

Більшість сучасних дослідників визначають регулювання як систему відносин, що забезпечують підтримку або зміну економічних явищ і їх зв'язків.

Регулювання як явище властиво будь-якій колективній людській діяльності. Воно виникає разом з виробничою кооперацією і прогресує в міру поглиблення функціонального розподілу праці.

Потреба в регулюванні є об'єктивним чинником, оскільки не залежить від характеру виконуваної діяльності і специфіки міжособових взаємин. Залежно від двох вищеназваних чинників можуть змінюватися тільки форми й методи регулювання, а потреба в його здійсненні присутня завжди.

Основним завданням процесу регулювання є усунення відхилень від заданого режиму функціонування організації.

У системі здійснення функції регулювання можна виділити дві постійно взаємодіючі підсистеми, а саме:

- *систему саморегулювання;*
- *систему свідомого, цілеспрямованого регулювання.*

Якщо дія першої підсистеми заснована на ініціативі працівників організації, то друга є наслідком вираження волі керівників. Основною відмінною особливістю вказаних систем є те, що саморегулювання може зачіпати лише процес виконання планового завдання, тоді як цілеспрямоване свідоме регулювання може включати внесення коректив і до самопланового завдання, і в хід його виконання.

Слід відзначити, що ефективність системи саморегулювання діяльності організації багато в чому залежить від того, наскільки коректно сформульована мета вказаної діяльності. У цьому сенсі великого значення набуває такий чинник, як якісна оцінка мети організації. При здійсненні подібної оцінки основним завданням менеджера є визначити, конструктивна або деструктивна поставлена перед організацією мета.

Конструктивні (або позитивні) цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому і гармонійному розвитку всіх

елементів організаційної системи. Деструктивні (або негативні) цілі, навпаки, направлені на розчленовування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації. При цьому слід мати на увазі, що часто одна і та ж управлінська мета або завдання може бути сформульоване конструктивним і деструктивним чином. Розглянемо це на простому прикладі.

Допустимо, що на одній з виробничих ділянок підприємства останнім часом різко зросла частка браку в загальному обсязі продукції, що випускалася. Керівникові підприємства необхідно виправити положення, сформулювавши певну мету (вказівка) для начальника названої ділянки. Як вже наголошувалося, така мета може бути сформульована в двох варіантах: конструктивному і деструктивному. Розглянемо спочатку другий варіант, при якому мета матиме приблизно наступний зміст: «вжити заходи до зниження рівня браку (тобто позбутися від браку)».

Чому даний варіант формулювання мети є деструктивним? Та тому, що вимагає від керівника підрозділу усунення невід'ємного елемента підлеглому підрозділу. Адже загальновідомо, що брак є невід'ємною частиною будь-якого виробництва.

Крім того, усунути брак можна різними способами. З одного боку можна удосконалити технологію виробництва або підвищити рівень кваліфікації працівників, а з іншого - просто відмовитися від випуску продукції. І в тому і в іншому випадку мета буде досягнута.

Зрозуміло, в наведеному прикладі поставлена мета елементарна і будь-який середньостатистичний працівник самостійно зможе скоректувати її у своїй свідомості і зробити адекватні дії. Проте у випадках, коли мова йде про здійснення складних глобальних програм, таких як освоєння нових ринків, розробка принципово нових видів продукції і т. п., підлеглі не завжди зможуть правильно зрозуміти сенс вимог керівника. Наприклад, якщо при освоєнні нового ринку збуту керівник організації поставить перед своїми підлеглими завдання мінімі-

зувати негативну дію конкуруючих фірм, то з чисто психологічної точки зору основна частка зусиль виконавців буде направлена не на підвищення конкурентоспроможності компанії, а на вивчення діяльності фірм-конкурентів і розробку способів завдання їм шкоди. Очевидно, що такі дії організації на новому ринку рано чи пізно неминуче викличуть аналогічну реакцію у відповідь.

Таким чином, ставлячи перед підлеглими деструктивні цілі, керівник заздалегідь закладає у програму їх дій потенційну можливість спричинення шкоди організації. І чим більше ставиться деструктивних цілей перед працівниками, тим частіше потрібне регулююче втручання керівника у процес виконання виробничих завдань.

Вищевикладене свідчить про те, що будь-який керівник у процесі своєї діяльності повинен уникати постановки підлеглими деструктивних цілей, віддаючи явну перевагу конструктивним.

У нашому першому прикладі конструктивне формулювання мети може звучати таким чином: «підвищити рівень якості продукції, що випускається». Така мета також може бути досягнута різними способами, але всі вони неминуче будуть направлені на удосконалення діяльності організації і її окремих елементів, а не на їх руйнування, як в першому випадку.

Тепер можна сказати кілька слів про систему свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації. Якщо ефективність системи саморегулювання визначається якістю формулювання мети, то для нормального функціонування системи свідомого цілеспрямованого регулювання необхідна наявність добре налагодженого зворотного зв'язку. Завдяки наявності зворотного зв'язку суб'єкт управління може завжди мати в своєму розпорядженні повну й достовірну інформацію про хід виконання його вказівок і своєчасно вносити необхідні корективи як у процес функціонування, так і в зміст виробничих завдань.

Процес функціонування системи свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації включає три етапи:

Перший етап полягає у формулюванні виробничого (робочого) завдання і доведенні його змісту до виконавців.

На другому етапі здійснюється виконання отриманого завдання і складається звіт (або регулярні звіти) про хід виконуваних робіт і відхилення, що виникають при цьому .

Суть третього етапу полягає в аналізі суб'єктом управління отриманої в звітах інформації, розробці на основі вказаного аналізу програм регулюючої дії і доведенні змісту цих програм до виконавців. Функціонування системи регулювання діяльності будь-якої організації, незалежно від форми власності і цілей діяльності, можливо лише за умови гармонійної і злагодженої взаємодії двох її підсистем.

ЛІТЕРАТУРА: основна [2, с. 200-209].

Тема 2.6. Методи менеджменту

Економічні методи управління

Це система прийомів і способів дії на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід врахувати, що окрім суто особистих учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі. Як основні методи управління тут виступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Оплату праці менеджера доцільно пов'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми.

Організаційно-розпорядливі методи управління

Це методи прямої дії, що мають директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

До організаційних методів відносять:

- *організаційне проектування,*
- *регламентацію,*
- *нормування.*

При цьому не вказуються конкретні особи і конкретні дати виконання.

При розпорядчих методах (наказ, розпорядження, інструктаж) указуються конкретні виконавці і терміни виконання.

Організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться переважно до конкретних ситуацій. Звичайно розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних.

Суть організаційної регламентації полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання (положення про підприємство, статут фірми, внутрішньо-фірмові стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку і т. д.).

Організаційне нормування включає норми й нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми.

Регламентация і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм.

Розпорядчі методи реалізують у формі:

- наказу,
- ухвали,
- розпорядження,
- інструктажу,
- команди,
- рекомендації.

Управління виробництвом здійснюється на основі правових норм, які стосуються організаційних, майнових, трудових та інших відносин у процесі виробництва.

Соціально-психологічні методи управління

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини, що відображають відповідні методи управління, важливі й тісно пов'язані з іншими методами управління.

До них відносяться:

- моральне заохочення,
- соціальне планування,
- переконання,
- навіювання,
- особистий приклад,
- регулювання міжособових і міжгрупових відносин,
- створення і підтримка морального клімату в колективі.

Мотивація виконавця

Передумови успішної активної роботи пов'язані з можливостями виконавців:

- *знати* (інформація про цільові установки або заходи, по яких ухвалено рішення),
- *вміти* (ці установки і заходи повинні бути "допустимими" для виконавців, зокрема не порушувати юридичних і етичних норм),
- *могти* (виконавці повинні мати засоби для виконання дорученого),
- *хотіти* (вони повинні бути мотивовані).

Під мотивом розуміють спонукання людської поведінки, що базується на суб'єктивному відчутті недоліків або особистих стимулів. Мотиви людської поведінки мають певну ієрархію (вона називається "Пірамідою Маслоу") – (рис. 2.)



Рис. 2 – Піраміда Маслоу

Перш за все слід забезпечити співробітника:

- *можливостями виконати роботу*
- *визначити його рамки дій*
- *чітко сформулювати цілі і завдання*
- *створити оточення, що сприяє виконанню завдання (надати засоби, необхідну інформацію, сформувати організацію, використовувати стиль управління, заснований на причетності виконавців).*

Мотиваційне управління концентрується:

- на впливі на стан мотивації (ступені ідентифікації співробітника з фірмою, формування його мотивів);
- відчутті його власної гідності (пошана як особи, повідомлення про її значення для фірми, очікуваннях результатів від його діяльності);
- приведенні мотивів в ді. (обговорюються особисті інтереси і можливості співробітника);
- посиленні мотивів;
- оцінці роботи і атестація (перегляд зарплати, зростання, додаткові вигоди);
- задоволенні потреб;
- забезпеченні процесу мотивації.

Хороша робота з мотивації співробітників приводить:

- до збільшення обороту і прибутку;
- поліпшення якості виробів;
- більш творчого підходу і активності у впровадженні досягнень НТП;
- підвищеному припливі співробітників;
- підвищенні їх працездатності;
- більшій згуртованості й солідарності;
- зменшенні плинності кадрів;
- поліпшенні репутації фірми.

ЛІТЕРАТУРА: основна [4, с. 83-92, 5, с. 223-235],

додаткова [2, с. 13-19].

Тема 2.7. Управлінські рішення

У найбільш загальному вигляді управлінським рішенням є вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Так, професор М. М. Максимцов вважає, що технологія управління є набором прийомів, методів і способів ухвалення управлінських рішень. Він зазначає, що в процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється у продукт праці за допомогою застосування засобів праці.

З погляду технології управління предмет праці - це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці - знання і досвід менеджера, а продукт праці - управлінські рішення.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, направлений на виявлення, формулювання і ідентифікацію проблем, що вимагають вирішення.

Залежно від рівня складності проблеми підрозділяються на рутинних, селективні, адаптаційні й інноваційні.

Рутинними називають технічні проблеми, вирішення яких можливе за заздалегідь продуманими процедурами і правилами. Селективні проблеми, або проблеми вибору, характеризуються наявністю декількох альтернатив їх вирішення і вимагають від керівника прояву власної ініціативи. При вирішенні адаптаційних проблем разом з традиційними варіантами дій розглядаються нові, нетипові. Інноваційні проблеми вимагають застосування нових підходів і методів.

На стадії ухвалення здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір найбільш оптимального варіанта, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями.

На стадії реалізації рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

Розрізняють три підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і рутинний.

Системний підхід припускає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією.

Ситуативний підхід виходить з того, що застосування того або іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами найефективнішим методів в конкретній ситуації є методом, який найбільше відповідає даній ситуації.

Ресурсний підхід заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень.

Оперативні правила визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формулюються у вигляді різних інструкцій.

Стратегічні правила формулюються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, яка випускається, організації товаропросування і т. п.

Організаційні правила ґрунтуються на федеральному й місцевому законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом.

Разом з правилами значну роль у визначенні порядку підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень відіграють плани. Плани, як і правила, є засобом координації діяльності різних підрозділів при ухваленні управлінських рішень. Принципова відмінність полягає в тому, що плани є гнучкішим інструментом, ніж правила. Це дає керівникам можливість враховувати при розробці вирішень зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноосібні і колегіальні. Одноосібні рішення ухвалюються керівником самостійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:

- *двостороння;*
- *групова;*
- *матрична.*

Двосторонній тип взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищестоящими керівниками. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень в рамках затверджених правил і планів.

Для цілей координації часто виділяються спеціальні особи з тих, що знаходяться на одному рівні управління у структурних підрозділах. Керівник-координатор має право обговорювати проекти ухвалюваних рішень з керівниками інших підрозділів, але не має адміністративної влади, якою володіють лінійні керівники.

Груповий тип взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові проекту.

Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в рамках своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації.

Матричні структури відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.

Процедура підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з восьми етапів (див. рис. 3).

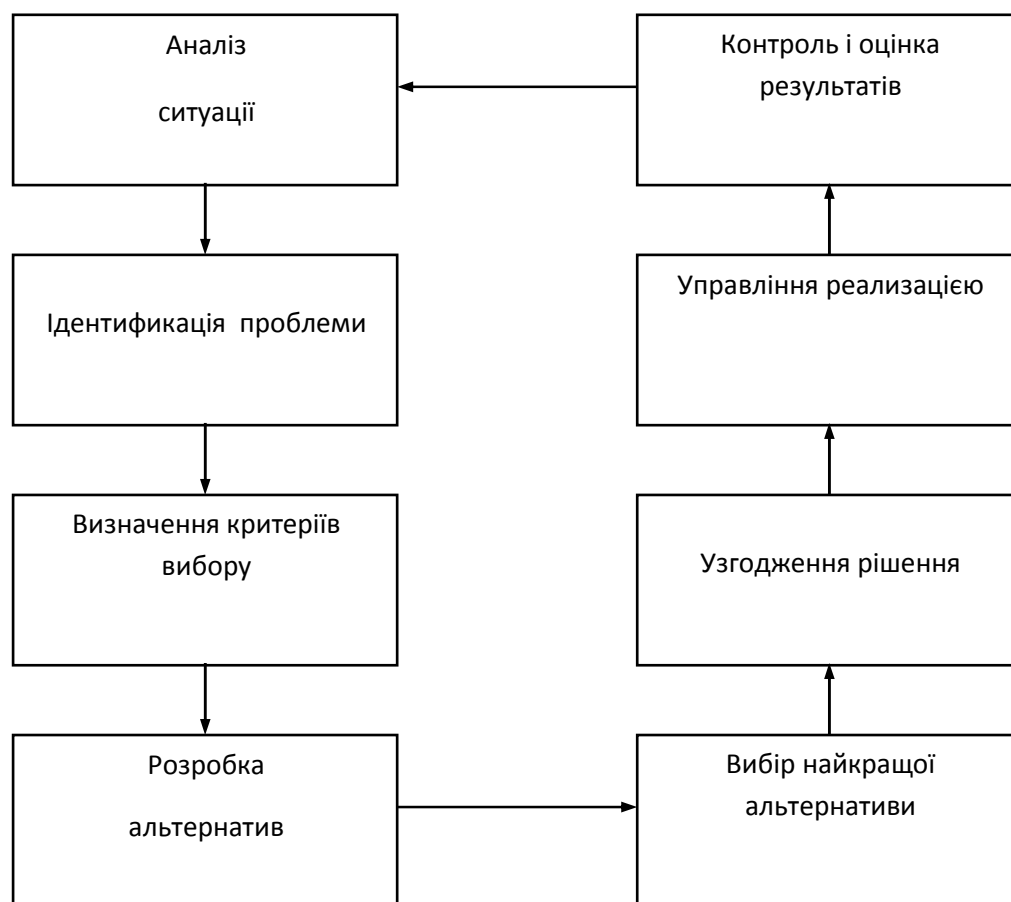


Рис. 3 – Цикл розробки, ухвалення і реалізації управлінських рішень

Методи розробки і ухвалення рішень прийнято ділити на два класи: методи моделювання і методи експертних оцінок.

Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш управлінських завдань, що часто зустрічаються. Застосування таких методів можливе у випадках, коли критерії досліджуваної ситуації і результати ухвалюваного рішення можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, тобто кількісно.

Побудова моделей для розробки і ухвалення багатокритерійних рішень є складною процедурою і містить наступні основні етапи:

- *Постановка завдання. На цьому етапі формулюється мета майбутнього дослідження.*
- *Визначення критерію ефективності аналізованої ситуації. Складається перелік показників, що характеризують досліджувану ситуацію і можливі наслідки ухвалюваного рішення.*
- *Кількісне вимірювання чинників, що впливають на досліджувану ситуацію. Розробляють оцінні шкали критеріїв.*
- *Побудова математичної моделі ситуації, що вивчається. На підставі інформації про переваги, що характеризують ступінь впливу різних чинників на якість ухвалюваного рішення, будують основне правило (модель) ухвалення рішення.*
- *Кількісне вирішення моделі і знаходження оптимального варіанта рішення. Формують декілька допустимих варіантів ухвалюваного рішення. Потім, за допомогою побудованої моделі проводять перевірку можливості використання кожного з варіанта для досягнення поставленої мети. На підставі проведеної перевірки вибирають найбільш оптимальний із запропонованих варіантів.*
- *Перевірка адекватності моделі і знайденого вирішення аналізованої ситуації.*
- *Коректування і оновлення моделі (проводиться у разі виявлення невідповідностей і відхилень на шостому етапі).*

Розрізняють моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами і лінійного програмування.

Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, що виконуються в умовах протидії. До протидій відносять такі чинники як, конкуренція, дефіцит ресурсів, порушення договірних зобов'язань, аварії, стихійні лиха, страйки і т.п. Тому, ухвалюючи управлінське рішення, менеджер повинен прагнути вибрати альтернативу, що дозволяє зменшити ступінь протидії. Таку можливість надає теорія ігор, моделі якої дозволяють аналізувати різні варіанти дій організації з урахуванням можливих у відповідь кроків конкурентів. Недолік цього типу моделей полягає в тому, що вони дуже спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями, тому отримані прогнози часто бувають недостатньо достовірними.

Моделі теорії черг використовують для знаходження оптимального числа каналів обслуговування при певному рівні попиту, наприклад, при визначенні кількості телефонних ліній, необхідних для відповідей на дзвінки клієнтів; тролейбусів на маршруті, операціоністів у банку. Проблема тут полягає в тому, що додаткові канали обслуговування вимагають додаткових ресурсів, а завантаження таких каналів нерівномірне. Отже потрібно знайти таке рішення, яке дозволить збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від браку таких каналів.

Суть моделей управління запасами відображена в самій їх назві. Будь-яка організація повинна підтримувати оптимальний рівень запасів своїх ресурсів, щоб уникнути простоїв і збоїв у роботі. Надмірно високий рівень запасів підвищує надійність функціонування організації і позбавляє її від втрат, пов'язаних з простоями і збоями. Проте, з іншого боку, створення запасів вимагає додаткових витрат на зберігання, транспортування, страхування і т. п. Крім того, надмірні запаси зв'язують оборотні кошти і перешкоджають прибутковому інвестуванню капіталу.

Моделі управління запасами дозволяють визначити такий рівень резервних ресурсів організації, при якому витрати й втрати підприємства будуть мінімальними. Показовою з цього погляду є система «Канбан», широко вживана більшістю японських промислових корпорацій. Ця система була запропонована на початку 70-х років віце-президентом компанії "Тойота".

Основний зміст системи "Канбан" полягає, по-перше, в раціональній організації виробництва, по-друге, в ефективному управлінні ресурсами.

Впровадження цієї системи на всіх фазах виробничого процесу дозволяє відмовитися від виробництва продукції крупними партіями і створити безперервно-потокове виробництво, завдяки якому розмір складських запасів скорочується до оптимальних розмірів.

Моделі програмування застосовуються для знаходження оптимальних варіантів вирішення в ситуаціях дефіциту ресурсів за наявності конкуруючих потреб, наприклад, при розрахунку оптимальної виробничої програми.

Велика частина розроблених оптимізаційних моделей зводиться до завдань лінійного програмування. Але, в деяких ситуаціях можуть застосовуватися і моделі інших типів. Зокрема моделі нелінійного програмування застосовують для нелінійних форм залежності результату операції від основних чинників. При необхідності включення в аналіз чинника часу використовують моделі динамічного програмування. У ситуаціях, що характеризуються імовірнісним впливом чинників на результат операції, використовують моделі математичної статистики.

Методи експертних оцінок застосовують для розробки і обґрунтування рішень, що не піддаються кількісному аналізу. Суть цих методів полягає в тому, що рішення ухвалюється за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання.

Для мінімізації похибок і впливу суб'єктивного чинника отримана від експертів інформація обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється у форму, зручну для вибору оптимального варіанта рішення.

Методи експертних оцінок широко застосовуються для вирішення неструктурованих проблем. Цим проблемам властиві наступні специфічні риси:

- вони є проблемами унікального вибору, тобто володіють новими особливостями в порівнянні з проблемами, що зустрічалися раніше ;

- *такі проблеми пов'язані з невизначеністю в оцінках альтернативних варіантів рішення, яка обумовлена дефіцитом інформації;*
- *оцінки альтернативних варіантів вирішення проблеми мають якісний характер;*
- *загальна оцінка альтернатив може бути отримана лише на основі суб'єктивних переваг осіб, які ухвалюють рішення;*
- *оцінки альтернатив по окремих критеріях можуть бути отримані тільки від експертів у процесі проведення експертизи.*

Для проведення експертизи звичайно формується організаційна група, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основними завданнями цієї групи є:

- *постановка проблеми,*
- *розробка процедури проведення експертизи,*
- *формування групи експертів,*
- *проведення опиту експертів,*
- *обробка, формалізація і інтерпретація отриманої інформації.*

Серед методів експертних оцінок найбільше поширені методи групового опиту, такі як метод «мозкової атаки» і метод Дельфі. Перевага вказаних методів полягає в тому, що вони посилюють елемент колегіальності у процесі ухвалення складних рішень. Вони дозволяють використовувати інтуїцію і колективну генерацію ідей, що дає можливість знаходити оригінальні вирішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою одних логічних міркувань.

Метод колективної генерації ідей, або «мозкової атаки» є лавиноподібний процес, при якому будь-яка висловлена ідея породжує творчу або позитивну критичну реакцію. Негативні оцінки не допускаються.

Метод Дельфі був розроблений на початку 60-х років в США і вперше випробуваний в 1964 г. Цим методом є ряд послідовних процедур, направлених на формування групової думки експертів з різних областей за допомогою їх послідовного анкетування.

Основними особливостями методу Дельфі є:

- *анонімність;*
- *регульований зворотний зв'язок;*
- *формування групової оцінки на основі статистичної обробки індивідуальних оцінок експертів;*
- *багатокроковий характер оцінювання.*

Основною метою методу Дельфі є зменшення психологічного тиску, що випробовується деякими людьми при особистому контакті. Це дозволяє виключити вплив на кінцевий результат людей тих, що володіють хорошими ораторськими здібностями, але далеко не завжди є найкваліфікованішими фахівцями.

Разом з вищепереліченими методами важливу роль в процесі ухвалення управлінських рішень відіграють евристичні методи. Якщо методи експертних оцінок і моделювання призначені для складання прогнозів в умовах визначеності, то евристичні методи застосовують в ситуаціях істотного браку інформації. Вони засновані на передбаченні.

В основі евристичних методів лежить процедура пошуку взаємозв'язаних компонентів явища в умовах відсутності певного алгоритму і яких-небудь відомостей про існування рішення або його єдиності. Тому в процесі пошуку рішення часто проводиться додатковий збір інформації. Пошук рішення в умовах невизначеності проводять методом проб і помилок, що неприпустимо для сучасного бізнесу. Перетворити це процес в цілеспрямоване дослідження дозволяє застосування евристик.

Евристики є заснованими на досвіді правила, стратегії та інші засоби, що істотно обмежують простір пошуку рішень. Як евристики можуть використовуватися:

- *повторюваність проміжних результатів;*
- *суперечності в умовах завдань;*
- *неправдоподібність отриманих рішень.*

Цілеспрямованим пошуком є чергування двох основних процедур: генерування (тобто висунення в межах одного кроку різних способів рішення) і обмеження (тобто оцінки отриманих результатів з погляду їх прийнятності як рішення).

Оцінка прийнятності отриманих результатів здійснюється за рахунок:

- *знання законів, що зв'язують елементи проблеми;*
- *минулого досвіду;*
- *побудови ієрархічної системи рішень.*

Спрямованість евристичного процесу визначається таким чином: якщо спосіб отримання подальших величин з яких-небудь заданих не дає результату, то здійснюється пошук нових комбінацій законів або цілей. Якщо це не вдається, то вважається, що рішення знайти неможливе.

Слід зазначити, що на ефективність ухвалюваних управлінських рішень роблять істотний вплив найрізноманітніші чинники, дія яких далеко не завжди враховується на практиці. Так останнім часом все більше дослідників почали звертати увагу на те, що при вивченні й аналізі ефективності процесу ухвалення рішень в організації практично залишається без уваги роль індивідуальних особливостей особи, яка ухвалює рішення [16]. Значущість даної проблематики сьогодні у зв'язку із збільшенням кількості жінок в управлінських структурах різних рівнів (у політиці, економіці і суспільному життю) зростає. Облік гендерних відмінностей («статевого диморфізму») дозволяє правильно діагностувати, навчати і здійснювати корекцію процесу ухвалення рішення в діяльності жінки і чоловіка як керівників.

Проаналізувавши особливості жінок і чоловіків при виконанні даної стрижньової для керівника професійної функції, можна її діагностувати, навчати їй і здійснювати корекцію. Крім того, аналіз індивідуально-типових особливостей розумової діяльності чоловіків і жінок дозволяє встановити зв'язки між типом ухвалення рішення, освітою і статтю.

З погляду властивостей особи схильність жінок-керівників до ситуативного управління відповідає екстернальному (зовнішньому) локусу контролю, а прихильність чоловіків до «диспозиційного» управління - інтернальному (внутрішньому) локусу контролю. Під локусом контролю розуміється якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за найважливіші події і результати своєї діяльності або зовнішнім силам,

чинникам, іншим людям, об'єктивним умовам, долі і т. п. Локус контролю є стійкою властивістю індивіда, що формується у процесі його соціалізації.

Класична теорія управління розрізняє три варіанти ухвалення рішень: в умовах визначеності, невизначеності й ризику. Дослідження ухвалення рішення в умовах ризику представляє найбільший практичний інтерес.

У досвідчених керівників (які мають стаж роботи на посаді керівника більше 10 років) - як у жінок так і у чоловіків готовність до ухвалення рішення в умовах ризику нижче, ніж у працівників з меншим стажем. При цьому жінки-керівники вибирають обережніші стратегії. Чоловіки ж схильні при ухваленні рішення до вищого ступеня ризику, що обумовлене їх більшою мірою агресивності, незалежності в діях, більш вираженою потребою в переважанні, самоствердженні.

У жінок-керівників ризик позитивно корелює з самоуспішністю, а негативно - з відповідальністю, у чоловіків позитивно - з соціальною і емоційною стабільністю і значущо негативно - з активністю, відповідальністю і потребою до домінування. Імпульсна поведінка, що виявляється при ухваленні рішення і полягає в схильності діяти за першим спонуканням, під впливом зовнішніх обставин або емоцій як у чоловіків, так і в жінок пов'язана з активністю, цілеспрямованістю і мотивацією.

Процес ухвалення рішення керівником певною мірою обумовлений його статтю, внаслідок чого діформізм спостерігається і у виборі типів рішення.

Вік керівника також впливає на процес ухвалення рішень. Встановлено, що у жінок-керівників на всьому віковому діапазоні (від 21 до 50 років) незалежно від конкретного віку переважають «обережні» і «урівноважені» рішення, тобто тип ухвалення рішення мало залежить від віку. У чоловіків-керівників життєвий досвід, що набуває з віком, сприяє подоланню крайнощів, тобто зі збільшенням віку має місце деяка тенденція до скорочення крайніх «імпульсних» і «сповільнених» рішень і до відносного зростання «урівноважених» рішень.

Освіта є одним з основних чинників, що характеризують процес ухвалення рішень. Керівники з вищою освітою ухвалюють оригінальніші й самостійніші рішення. Чим вище рівень освіти як жінок, так і чоловіків-керівників, тим більш урівноваженим виявляється співвідношення між

процесом висунення гіпотез рішення і критичністю їх оцінок. Явних відмінностей між жінками і чоловіками з даного питання немає.

Правильність аналізу відмінностей між чоловіками і жінками керівниками дозволяє правильно діагностувати, навчати і здійснювати корекцію процесу ухвалення рішення.

Висновки

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій.

Основу системного підходу складає технологія управління, тобто це сукупність прийомів і способів здійснення процесу управління.

Основними елементами технології управління є предмет праці (тобто інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень); продукт праці (управлінські рішення); засоби праці (знання і досвід менеджера); робоча сила (інтелектуальна і фізична енергія керівника).

У найбільш загальному вигляді функція управління є відособленим однорідним видом діяльності, направленої на досягнення цілей функціонування організації.

Більшість дослідників підрозділяють функції менеджменту на загальні й спеціальні. При цьому під загальними функціями менеджменту розуміються функції, що створюють управлінський цикл і відображають специфіку управлінської праці незалежно від характеру й специфіки діяльності організації.

Крім загальних і спеціальних функцій управління можна виділити ще і змішані функції, такі як планування випуску готової продукції, контроль ходу виробництва, організація збуту продукції і т. п.

Залежно від часу дії всі функції управління можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться послідовні функції, які здійснюються дискретно (тобто повторюються через певні проміжки часу), послідовно змінюючи одна одну. Другу групу утворюють безперервні функції, виконання яких здійснюється постійно протягом всього періоду управління підприємством.

Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть процесного підходу до управління?
2. Дайте визначення технології управління.
3. Що таке функція менеджменту?
4. Як можуть класифікуватися функції менеджменту залежно від специфіки керованого об'єкта?
5. На які групи підрозділяються функції управління залежно від їх тривалості в часі?
6. Які види функцій менеджменту дозволяє виділити їх класифікація за рівнями управління?
7. Дайте визначення маркетингу.
8. Які існують види маркетингу?
9. У чому полягає суть планування?
10. Розкрийте зміст організаційної функції менеджменту.
11. Дайте визначення мотивації.
12. Назвіть основні види методів мотивації.
13. У чому полягає суть регулювання?
14. Які системи регулювання застосовують у процесі управління сучасною організацією?
15. Дайте визначення контролю.
16. Перерахуйте основні принципи здійснення контрольної діяльності.
17. Розкрийте зміст і суть управлінського обліку.
18. Які цілі, завдання і суть оцінки ефективності управління організацією? Дайте визначення поняття «управлінське рішення».
19. Якими методами здійснюється ухвалення управлінських рішень?

ЛІТЕРАТУРА: основна [2., с. 289-297],
додаткова [3, с. 94-115].

Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті

Особливе місце в системі розвитку й удосконалення організації займає проблема управління інформаційними потоками. Як показує вітчизняна і зарубіжна практика, керівники далеко не завжди можуть повністю їх контролювати.

Некеровану сферу комунікативного простору організації можна поступово трансформувати в керовану, якщо виховати у працівників інтерес до інноваційних процесів, створивши самоналагоджувальну систему управління за відхиленнями. Це можливо тільки тоді, коли «знизу» по каналах зворотного зв'язку поступає інформація, що свідчить про неблагополучний стан справ у комунікативному просторі підрозділів.

Формування комунікацій через стимуляцію зворотних зв'язків, зрештою дає великий інноваційний ефект, якщо усунути ті організаційні перешкоди, які заважають працівникам вільно спілкуватися між собою. Методи й способи усунення таких бар'єрів достить різноманітні.

У вітчизняній практиці минулих років існував так званий «телефон довіри», який функціонував на підприємствах, що прийняли концепцію управління за відхиленнями. Спеціально створений робочий орган щодня приймав по телефону різні сигнали «знизу». Вони узагальнювалися і двічі в місяць обговорювалися на спеціально скликаних нарадах у генерального директора. Так діяв, наприклад, канал зворотного зв'язку за відхиленнями на Пермському і Уфімському телефонних заводах. Цікаво, що спершу два-три місяці поступали сигнали тільки про особисті проблеми працівників. Проте через деякий час почала зростати питома вага пропозицій про те, як удосконалювати ті чи інші ланки і зони управління. На Вологодському оптико-механічному заводі була створена схожа система соціальної організації комунікацій, але прямувала вона з відділу кадрів при бесіді з працівниками, які поступають і звільняються. Всі причини плинності кадрів ретельно вивчалися по підрозділах, аналізувалися і звідні дані

прямували генеральному директору як матеріал для проведення цільових відкритих нарад з удосконалення зон управління [23].

Класична інноваційна програма, яка може увійти до стратегії вітчизняного менеджменту як його гордість, була розроблена у 80-х роках директором одного з приладобудівних заводів В. І. Угаровим як спосіб формування інтересу кожного працівника до загальнозаводських справ. [24] Вона діяла на основі стимуляції всіх ініціативних пропозицій «знизу»: жодне з них не могло пропасти. Збір і оцінка ініціатив «від низу до верху» стали головним напрямом інноваційної діяльності всього управлінського персоналу.

У формуванні системи інноваційних управлінських комунікацій були глибоко продумані організаційно-заохочувальні форми й методи стимуляції ініціативної і відповідальної ділової поведінки. На підприємстві була створена система заводських рад під девізом «Прогресивна думка - виробництву!» (ПМП). На нижньому рівні управління існували первинні ради ПМП (бригади, ділянки, бюро), які раз на тиждень розглядали всі пропозиції, що поступають безпосередньо з робочих місць. На середньому рівні управління 3-4 рази на місяць оцінювалися ті пропозиції, які не могли бути вирішені первинними (низовими) радами. Тут працювали ради ПМП цехів і цехових служб, які відсівали ініціативи за принципом важливості, вигідності й оперативності впровадження на місцях. Ті ініціативи, які не могли бути використані на цьому рівні, передавалися на «верхній поверх» управління, де діяли з такою ж періодичністю великі ради ПМП (централізованих служб, заводууправління). Контролював цей безперервний рух ініціатив сам директор, будучи головою ради ПМП.

Кожен інноваційний рівень такої розгалуженої мережі комунікацій розрізнявся за вагомістю вирішуваних завдань, баченням актуальних напрямів, можливістю впровадження, ступенем контролю, термінами віддачі. У директора накопичувався банк ініціатив, які можна було співвідносити в різних поєднаннях, комбінуючи ті або інші оптимальні варіанти залежно від вирішуваних організаційних, виробничих і збутових завдань. На цій основі почала формуватися інноваційна стратегія управління.

Система ПМП створювалася на підприємстві впродовж п'яти років, оскільки, по суті, була революційною - на противагу адміністративно-командній системі управління. Вона була впроваджена, що само по собі вже було подвигом її авторів, розробників і організаторів. Основними її організаційними принципами були підзвітність рад ПМП знизу доверху; конкретність формулювання проблем з точною адресою виконання; облік поданих, прийнятих і впроваджених пропозицій; розрахунок оцінних коефіцієнтів по цих критеріях.

Економічна мотивація працівників в системі ПМП успішно поєднувалася з організаційними формами роботи по впорядкуванню цієї системи. Це виявлялося в постійних бесідах керівного персоналу підприємства з працівниками, в постановці ним завдань по подоланню виникаючих проблем, в широкому обговоренні в підрозділах результатів творчого пошуку, в регулярних звітах рад ПМП, в постійному обміні досвідом між підрозділами, в проведенні регулярних науково-практичних конференцій. Організація справи була поставлена так, що кожен працівник знав долю своєї пропозиції, оскільки всі вони відстежувалися щонеділі на «екранах» вдосконалення робіт. На таких екранах керівники того або іншого рівня ради ПМП фіксували наступні показники:

- скільки пропозицій подано, прийнято і впроваджено за тиждень, за місяць, з початку року;
- які показники по чотирьох оцінних коефіцієнтах (місячні, квартальні, піврічні, річні);
- де виникають проблеми, які треба вирішувати.

Інформаційні табло наочно, гласно і просто демонстрували визнання заслуг працівників. Тим самим система ПМП сформувала таку організаційну культуру управління діловою поведінкою, яка може бути зразком для фірм, що розвиваються. Її суть полягала в створенні творчої атмосфери пошуку, де працівники черпали упевненість в своїх силах, знаючи, що жодне їх пропозиція не залишиться без уваги керівництвом. Кожного з них інформували про рух його ініціативи. Всі були обізнані про діяльність своїх керівників і мали можливість оцінювати її відповідно до своїх пропозицій.

Ця система інноваційних комунікацій підвищувала якість управлінських рішень, забезпечувала їх своєчасність, попереджала про можливі втрати, навчала персонал методам і прийомам «расшитія вузьких місць». Успіх багато в чому залежав ще і від того, якою мірою керівники могли переорієнтовуватися на інноваційний стиль керівництва, оскільки система ПМП направлена на формування особи керівника-інноватора.

У практиці управління зарубіжних фірм методи соціальної організації комунікацій також знаходять застосування, особливо там, де високий рівень організаційної культури управління поведінкою, або там, де необхідно сформувати відданість працівників фірмі. Яскравим прикладом в цьому відношенні можуть служити всесвітньо відомі «кухлі якості», що ефективно функціонують в більшості японських корпорацій.

У основу створення кружків якості була покладена концепція "тотального" контролю якості. Згідно вказаної концепції контроль якості охоплює всі стадії виробництва, відповідальність за брак несуть всі працівники фірми, тому служби контролю якості виконують тільки консультативні функції. Кожен співробітник має право зупинити конвеєр, якщо пішов брак.

На підставі всього вищевикладеного можна зробити вивід про те, що система управління інноваційними комунікаціями організації винна: по-перше, володіти добре налагодженою і ефективно функціонуючою мережею каналів зворотного зв'язку, що дозволяють керівництву оперативно і своєчасно отримувати необхідну інформацію і оперативно ухвалювати правильні рішення; по-друге, виховувати у працівників організації прагнення до безпосередньої участі в інноваційних процесах, як їх ініціатори, так і як їх виконавці.

Висновки

Спроектувати ефективну організацію означає визначити таке співвідношення її ключових елементів, при якому найбільш оперативно і своєчасно виконуватимуться вимоги суб'єкта управління.

Процедура організаційного проектування включає визначення місії, цілей функціонування і основних функцій організації; вибір правової форми створюваної організації або об'єднання; формування робочих груп організації; розподіл спроектованих робочих груп по рівнях управління організації; вибір оптимальної структури управління; делегування повноважень і розподіл відповідальності; створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації; формування і розвиток іміджу організації.

Визначення місії новостворюваної організації є основним і найбільш складним етапом процесу організаційного проектування. Від того, наскільки коректно буде сформульована місія, багато в чому залежить ефективність функціонування і динаміка розвитку будь-якого підприємства.

На формування і розвиток місії роблять істотний вплив власники фірми, її співробітники, покупці, ділові партнери, накопичені організацією цінності, стиль управління, зовнішнє середовище організації.

Основна проблема при виборі оптимальної правової форми організації полягає в тому, що необхідно знайти оптимальне для засновників співвідношення між їх правами, вигодами і обов'язками. Ступінь відповідальності засновників організації повинен бути мінімально достатньою для того, щоб забезпечити необхідний рівень довіри з боку ділових партнерів, і в той же час цілком прийнятною для самих засновників.

Робочі групи складають основу будь-якої організації і, по суті, є її будівельними блоками.

Більшість фірм мають три рівні управління: верхній, середній і нижній. Керівники кожного рівня виконують однакові функції: планування, організація, керівництво, мотивація, контроль. Відмінність лише в тому, яке значення вони надають тій або іншій функції.

Організаційна структура управління - це цілісна сукупність сполучених між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкту і суб'єкта управління. Вона відображає будову системи управління організацією, тобто розподіл підрозділів фірми по рівнях управління в їх взаємозв'язку.

Основною проблемою в процесі делегування повноважень і розподілу відповідальності є необхідність забезпечення раціонального співвідношення між ними. Іншими словами наділ керівника або працівника організації певними повноваженнями неминує повинен супроводжуватися відповідним підвищенням ступеня відповідальності вказаного керівника або працівника за результати своєї діяльності.

Головним завданням процесу комунікації в організації є забезпечення керівників і працівників на всіх рівнях управління необхідною для ухвалення і реалізації управлінських рішень інформацією.

Основна проблема при формуванні і розвитку іміджу організації полягає в тому, що в даний час практично повністю відсутні методики кількісної оцінки рівня іміджу організації. Для усунення вищезазначеного недоліку необхідне застосування рейтингової системи оцінки, при якій рівень іміджу визначається у вигляді рейтингу, вираженого в балах за шкалою від 0 до 100.

Існування і нормальне функціонування будь-якої організації можливе лише за умови її постійного розвитку і вдосконалення.

У найбільш загальному вигляді розвитком організації є необоротна цілеспрямована і закономірна зміна її основних елементів або свідомості її співробітників.

Залежно від характеру і динаміки процесів, що відбуваються, організаційний розвиток може приймати дві різні форми: еволюційну і революційну. Крім того, виділяють прогресивний розвиток (перехід від нижчого до вищого або від менш досконалого до більш здійсненому); і регресивний розвиток (тобто деградацію).

Організаційний розвиток як процесом є сукупність дій, ведучих до освіти і вдосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого. Основними функціями процесу розвитку і вдосконалення організації є: збір інформації, контроль, дослідження, діагностика, управлінське консультування і регулювання.

Система управління інноваційними комунікаціями організації винна: по-перше, володіти добре налагодженою і ефективно функціонуючою мережею каналів зворотного зв'язку, що дозволяють керівництву оперативно і своєчасно

отримувати необхідну інформацію і оперативно ухвалювати правильні рішення; по-друге, виховувати у працівників організації прагнення до безпосередньої участі в інноваційних процесах, як їх ініціатори, так і як їх виконавці.

Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть організаційного проектування?
2. Перерахуйте основні етапи процесу організаційного проектування.
3. Яким чином здійснюється визначення місії організації?
4. Які чинники роблять вплив на зміст місії?
5. Перерахуйте основні види правових форм організацій.
6. За якою основною ознакою проводиться вибір правової форми організації.
7. Охарактеризуйте основні види робочих груп організації.
8. Які виділяють рівні управління організації?
9. Які організаційні структури відносяться до бюрократичних?
10. Які основні відмінні риси органічних організаційних структур?
11. Які основні особливості делегування повноважень і розподілу відповідальності при створенні організацій?
12. Перерахуйте цілі внутрішньої фірмової інформаційної системи.
13. Що таке імідж організації?
14. Яким методом можна здійснювати кількісну оцінку рівня іміджу організації?
15. Дайте визначення поняття «розвиток».
16. Яких форм може набувати розвиток?
17. Перерахуйте основні функції процесу організаційного розвитку.
18. У чому полягає суть системи ПМП?

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 351-360],
додаткова [2, с. 116-139].

Тема 2.9. Керівництво та лідерство

Значенню особи відведена велике місце як у теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. В першу чергу це обумовлено тим, що особа з погляду менеджменту може виступати в двох якостях: як суб'єкт управління і як об'єкт управління. Як суб'єкт управління особою є сукупність основних психологічних характеристик керівника-практика, а як об'єкт - сукупність індивідуальних якостей підлеглого йому працівника.

Проте, не зважаючи на всю важливість і значущість поняття «особа» в сучасній управлінській психології ще немає єдиного підходу до визначення цього терміну. Більшість дослідників вважають, що особа є індивідуальна сукупність рис, які визначають образ мислення, відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини, що прижиттєво формуються. Таке визначення на перший погляд здається вичерпним, але при цьому викликає істотний сумнів твердження про прижиттєве формування основних характеристик людини як особи. Адже загальновідомо, що ряд якостей і здібностей людина отримує «за спадком» від своїх предків у вигляді генетичного коду. Виходячи з цього, можна з повною впевненістю говорити про те, що частина параметрів особи формується прижиттєво, а частина має спадковий, природжений, характер.

Таким чином, особу можна визначити як індивідуальну сукупність рис, що прижиттєво формуються і природжених, що визначають образ мислення, відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини.

В основі особи лежить її структура, тобто зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів особи: здібностей, темпераменту, характеру, вольових якостей, емоцій і мотивації. Здібності людини визначають її успіхи в різних видах діяльності. Від темпераменту залежать реакції на навколишній світ. Характер визначає вчинки відносно інших людей. Вольові якості характеризують прагнення людини до досягнення поставлених цілей. Емоції і мотивація - це відповідно переживання людей і спонука до діяльності і спілкування.

Менеджер в системі управління організацією

Менеджер - це керівник, який обіймає постійну посаду і наділений повноваженнями в області ухвалення рішень з конкретних видів діяльності фірми.

До менеджера будь-якого рівня представляються наступні вимоги:

- 1) наявність загальних знань в області управління підприємством;
- 2) компетентність в питаннях діяльності фірми;
- 3) володіння навиками підприємництва;
- 4) здатність ухвалювати обгрунтовані і компетентні рішення на основі узгодження з вищестоящими керівниками і нижчестоячими працівниками;
- 5) наявність практичного досвіду і знань в області аналізу економічної ситуації;
- 6) уміння аналізувати й прогнозувати дії фірм-конкурентів;
- 7) уміння прогнозувати тенденції розвитку господарської кон'юнктури.

Найважливіша вимога до менеджера як до особи - вміння керувати людьми. Сюди відноситься:

- *знання своїх прямих підлеглих, їх здібностей і можливостей;*
- *знання умов, що зв'язують підприємство і працівника; захист інтересів обох сторін на взаємовигідній основі;*
- *забезпечення єдності й правильності функціонування трудового колективу фірми.*

Ринкова економіка викликає потребу в керівниках, які ставляться до справи творчо, добре інформовані, уміють найкраще використовувати ресурси і забезпечувати ефективність функціонування трудового колективу.

Термін «менеджер» позначає приналежність конкретної особи до професійної діяльності як керівника фірми. Менеджер незалежний від власності на капітал. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом. Основним доходом менеджера є заробітна плата.

Підприємець - це фізична особа, яка виконує комерційну діяльність з використанням засобів виробництва, що належать їй на праві власності. Основним доходом підприємця є чистий прибуток.

Праця менеджера - це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників. Він забезпечує зв'язок і єдність всього виробничого процесу.

Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності припускає наявність фахівця-менеджера як суб'єкта цієї діяльності і господарську діяльність фірми - як об'єкта. У сучасних умовах всі рішення з фінансових, організаційних і економічних питань готуються і виконуються професіоналами в області організації управління, які також здійснюють спостереження і контроль за виконанням ухвалених рішень.

Влада і проблеми лідерства в організації

Владу часто визначають як можливість однієї людини впливати на поведінку інших. Будь-яка влада заснована на впливі. Під впливом розуміється будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, відношення і відчуттів іншої людини. Дві форми впливи, які можуть спонукати виконавця до активної співпраці, - це переконання і участь.

Переконання - це ефективна передача своєї точки зору, а участь - форма впливу, при якій керівник не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою волю, а просто направляє його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією.

У сучасній літературі виділяється п'ять форм влади:

1. Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який перешкодить задоволенню якої-небудь насущної потреби.

2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення.

3. Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як той, хто впливає.

5. Законна (традиційна) влада. Виконавець вірить, що той, хто впливають, має право віддавати накази, і що його борг - підкорятися їм.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб і т. п.

Проте в деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них в таких питаннях, як необхідна для ухвалення рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, вплив, який підлеглі можуть справляти на своїх колег, здатність підлеглих виконувати завдання.

Разом з владою важливу роль у процесі управління має лідерство. Лідерство - це здатність робити вплив на окремих осіб, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Лідери набувають свого положення, добиваючись влади і застосовуючи її по відношенню до інших людей. Важливими чинниками, що визначають можливість стати лідером, є вік, посадове положення, професійна компетентність, розташування робочого місця, свобода пересування по підприємству, чуйність. Опора будь-якого лідера - визнання його колективом.

Будь-який лідер має дві функції: по-перше, він допомагає групі в досягненні її цілей, по-друге, підтримує і зміцнює її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми. Тоді в трудовому колективі виникають два лідери.

Різновиди стилю керівництва

Стиль керівництва - це сукупність прийомів і способів, які використовує керівник у процесі виконання своєї діяльності.

У сучасному менеджменті розрізняє три види стилю керівництво, що відрізняється один від одного способом ухвалення керівником управлінських рішень. З цього погляду зору виділяють такі стилі:

- *автократичний* - керівник ухвалює рішення одноосібно,
- *демократичний* - рішення ухвалюються колегіально,
- *ліберальний* - мінімальна участь керівника. Група має повну свободу ухвалювати власні рішення.

До чинників, що впливають на формування стилю керівництва, відносяться:

- *особисті якості керівника (темперамент, характер, освіта, вік і т. п.),*
- *склад трудового колективу,*
- *цілі й завдання діяльності організації,*
- *характеристика діяльності фірми,*
- *ефективність функціонування організації,*
- *зовнішнє середовище організації.*

Методи мотивації

В основі більшості методів мотивації, використовуваних сучасними керівниками, лежить принцип винагороди. Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує.

Звичайно це матеріальна винагорода, тобто всі виплати, отримані співробітником за час роботи. Найпоширеніша з таких виплат - заробітна плата. Премії - форма матеріальної винагороди, безпосередньо пов'язана з якістю роботи співробітника або фінансовими успіхами всієї організації.

Існує також цілий ряд нематеріальних форм заохочення, таких як просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, доручення відповідальних завдань. Всі ці способи засновані на принципі мотивації - підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці.

Людські ресурси і людські відносини

Управління людськими ресурсами (менеджмент людських ресурсів) розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення цілей функціонування.

Для цього застосовують наступні прийоми:

1. Відношення до праці як до джерела доходів організації.

2. Створення для кожного співробітника простору діяльності, щоб він міг зробити свій особистий внесок до загальної справи.

3. Активна соціальна політика.

Мета менеджменту людських ресурсів - приймальня на роботу компетентних і зацікавлених співробітників, уміння їх утримати, вдосконалення їх професійної підготовки.

Відмінність підходу “людські ресурси” від підходу “людські відносини” полягає в положенні про економічну доцільність капіталовкладень в людину. У концепції “людські відносини” наголос робиться на створення оптимальних умов праці працівника і максимальне задоволення його індивідуальних потреб.

Управління людськими ресурсами - ширше поняття, що включає:

1. Підхід до людини як головного чинника реалізації цілей організації.

2. Підхід до людини як джерела доходів і статті інвестицій.

3. Аналіз потреб організації в людських ресурсах.

4. Аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому середовищі організації.

5. Формування людських ресурсів організації.

6. Створення системи взаємодії працівників, їх взаємини.

Управління людськими ресурсами складається з ряду взаємозв'язаних елементів, які в сукупності утворюють цикл менеджменту людських ресурсів. Це:

1. Відбір.

2. Оцінка професійних якостей.

3. Винагорода.

4. Підвищення кваліфікації.

Завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівників

Оцінка професійної діяльності працівників дається у процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні співбесіди із співробітниками, обговорюючи й оцінюючи їх професійну діяльність, а також їх плани й можливості в майбутньому.

У стратегічному плані завдання оцінки професійної діяльності наступні:

1. Підвищити ефективність організації за рахунок оптимального використання людських ресурсів.
2. Виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, дати їм можливість реалізувати свій потенціал.
3. Допомогати самоудосконаленню співробітників.
4. Сприяти підвищенню заробітної плати відповідно до збільшеного професійного рівня.

У тактичному плані завдання оцінки професійної діяльності такі:

- 1) підвищити зацікавленість у праці;
- 2) добитися кращого взаєморозуміння між начальником і підлеглим;
- 3) підвищити задоволення від роботи;
- 4) чітко доводити до підлеглих оцінку їх діяльності;
- 5) ставити реалістичні й досяжні цілі на найближче майбутнє;
- 6) розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок усередині організації.

Основними методами оцінки ділових і особистих якостей працівників є опит, анкетування, тестування і усна співбесіда.

Конфлікти в діяльності організації

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Вони активізують колектив, рятують організацію від “загнивання”.

Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, що складається з учасників конфлікту і об'єкта конфлікту, тобто причини, через яку опоненти вступають у протиборство.

Опоненти вступають в конфлікт, володіючи різною силою, яка й визначає можливість перемоги. Характеристика цієї сили називається рангом опонента. Опонентом 1-го рангу називають людину, яка виступає від власного імені і

переслідує власні цілі. Опонентом 2-го рангу називають особу, яка переслідує групові цілі, опонентами 3-го рангу - групи, організації і тому подібне

Залежно від складу конфліктуючих сторін психологи виділяють чотири основні види конфліктів:

1. Внутрішньоособовий - виникає внаслідок того, що вимоги організації не співпадають з особистими потребами.

2. Міжособовий - психологічне зіткнення людей з різними поглядами. Діляться на горизонтальні й вертикальні.

3. Між особою і групою - виникають, коли особа має інтереси і позиції, відмінні від інтересів всієї групи.

4. Міжгруповий - конфлікти між соціальними групами.

Залежно від напрямку розвитку конфлікти можуть підрозділятися на конструктивні й деструктивні. Конструктивними вважають конфлікти, виникнення і розвиток яких сприяє зміцненню організації і досягненню її цілей. Конфлікти, що заважають досягненню цілей організації або що ведуть до ліквідації її структурних підрозділів, називають деструктивними.

Напрямок розвитку конфлікту, як правило, не залежить від причини його виникнення або від складу учасників. Він визначається в першу чергу позицією і роллю керівника організації. Будь-який конфлікт може прийняти конструктивну або деструктивну форму залежно від відношення до нього менеджера.

У стратегії управління конфліктами можна виділити такі моменти:

1. Ухилення від конфлікту з метою виграти час.

2. Домінування – застосовується, коли мета першорядна.

3. Капітулянтство - має місце, коли відносини в колективі важливіші за цілі суперників.

У тактиці управління конфліктами виділяють такі способи:

1. Підтримка нейтралітету - така тактика може застосовуватися для того, щоб виграти час.

2. Домінування - застосовується керівником по відношенню до підлеглих при необхідності швидкого реагування.

3. Компроміс - застосовується у випадках, коли обидві сторони переконано, що зближення неможливе.

Управління стресами

Разом з конфліктами важливу роль в діяльності організації відіграють стреси.

Перш за все, декілька слів про те, що ж таке стрес. Проводячи теоретичні й практичні заняття з управління стресами, часто доводиться чути вислови типу: «Ви ще не бачили справжніх стресів», «Ми Вам продемонструємо, які бувають стреси» і т. ін. Сам сенс подібних виразів свідчить про те, що їх автори не розуміють значення такого простого психологічного поняття, як стрес.

Річ у тому, що стрес сам по собі представляє явище виняткове віртуальне, яке не можна ні побачити, ні продемонструвати. Щоб зрозуміти це, досить привести визначення стресу. Стрес - це стан напруженості, що виникає в людини під впливом зовнішніх дій. З наведеного визначення виходить, що стресом є термін, що визначає один з двох радикальних станів людського організму, а саме - максимальне напруження. Стан організму, протилежний стресу, - це релаксація, тобто повне розслаблення.

Таким чином, стрес, як і релаксація, - поняття якісне, непіддатливе візуальному спостереженню. Побачити й оцінити можна не сам стрес, а тільки його наслідки: зміни в м'язах, складі крові, характері реакцій і т. д.

На відміну від конфліктів і збоїв, що є хоча і об'єктивними, але не зовсім бажаними елементами трудової діяльності, стреси виключно корисні. Подібне твердження може виглядати парадоксально, але його справедливість можна легко довести, навівши простий приклад.

Допустимо, людина переходить проїзну частину. Раптом із-за рогу з'являється автомобіль, що мчить на великій швидкості. Людина різко відскакує убік,

завдяки чому залишається неушкодженою. Очевидно, що в даній ситуації людина випробувала стрес, який дозволив їй уціліти, а може й врятував йому життя. Таким чином, можна стверджувати, що стрес є невід'ємним і важливим елементом механізму виживання людини. Він був сформований у процесі еволюції людину як інструмент, що забезпечує збереження біологічного вигляду в жорсткій конкурентній боротьбі.

Стрес дозволяє людині в найкоротший строк мобілізувати ресурси організму і використовувати їх з максимальною віддачею. Рациональне відношення до стресу може дозволити керівникові використовувати його переваги для підвищення продуктивності і якості праці у випадках, коли це необхідно.

Основна причина негативного відношення до стресів у даний час полягає в наступному. З розвитком суспільства істотно змінилися умови життєдіяльності окремої людини. Якщо в первісних умовах механізм стресу діяв безвідмовно і повною мірою, то сучасне життя накладає на нього серйозні обмеження. Наприклад, коли первісна людина бачила хижака, що рухався в її сторону, (тобто випробовувала зовнішню дію), то її організм автоматично приходив у стан підвищеного тону (тобто стресу). Після цього людина або сама нападала на хижака, або тікала від нього (тобто виконувала які-небудь активні дії, направлені на збереження власного життя). Якщо людині вдавалося врятуватися і вона розуміла, що небезпека минула, то її організм природним чином розслаблявся (тобто входив у стан релаксації).

Таким чином, у структурі механізму нормального стресу присутні чотири елементи (див. рис. 4), а саме:

- *зовнішня дія, яка може бути як негативною так і позитивною;*
- *стан напруженості, що виникає в організмі людини під впливом зовнішньої дії;*
- *активна дія, тобто реакція на зовнішню дію;*
- *розслаблення (або релаксація).*

Залежно від причини виникнення виділяють два види стресу: фізіологічний і психологічний.

Фізіологічний стрес виникає унаслідок накопичення критичної маси втоми або інших фізичних дій на організм людини (отруєння алкоголем, шкідливі випромінювання, гучні звуки і т. п.)

Психологічний стрес, у свою чергу ділиться на емоційний і інформаційний. Причиною емоційного стресу можуть служити яскраві переживання людини, а інформаційний стрес має місце в разі перевантаження мозку різного роду інформацією.

В умовах сучасного суспільства чоловік далеко не завжди має змогу повністю реалізувати механізм стресу. Наприклад, якщо Ви прийшли додому після нічної зміни і вирішили трохи подрімати, і вашим сусідам неодмінно в цей час спало в голову включити музичний центр на повну потужність. У Вас напевно виникає цілком справедливе бажання розбити цей музичний центр об голову сусіда або, принаймні, висловити йому все, що Ви про нього думаєте. Проте на практиці це бажання може реалізувати далеко не кожен. Як правило, Ви себе стримуєте і просто терпите цю незручність, або йдете і ввічливо просите сусіда збавити гучність музики.

Таким чином, в даному випадку ми маємо перший елемент стресу, тобто зовнішня дія, і другий елемент - стан напруження. Третій і четвертий елементи блокуються через необхідність дотримання людиною встановлених в суспільстві норм поведінки. Не виконуючи активних дій, людина позбавляє себе можливості швидко розслабитися. У разі, коли негативні зовнішні дії мають місце в житті людини протягом тривалого проміжку часу, то в організмі виникає хронічний стан напруги, тобто дістрес.

На відміну від стресу дістрес шкідливий і навіть небезпечний для людини. Він має такі негативні наслідки, як різні захворювання, сповільнена реакція організму на дію чинників зовнішнього середовища, порушення нормального ритму розумових і нервових процесів, що відбуваються в організмі і т. д.

У рамках господарської організації нейтралізувати дістреси і їх негативні наслідки можна двома способами:

- 1) внести зміни в систему управління, щоб ліквідовувати базу стресів.

2) уживати конкретні заходи індивідуального характеру.

Існують різні підходи до нейтралізації дістресу за допомогою застосування заходів індивідуального характеру.

Психоаналітик А. Елліс, створив раціонально-емоційну терапію, згідно з якою причини психологічних розладів - це ірраціональні переконання, або ірраціональні вислови. До них можна віднести наступні вислови: що я повинен робити, як я повинен поводитися, я не можу нічого з собою зробити і т. д. А. Елліс вважає, що вихід з дістресу можливий за допомогою логіки, аргументації, переконання, насмішки і гумору.

А. Бек - психоаналітик, як і А. Елліс, був розчарований в психоаналітичних методах і запропонував когнітивний підхід до психотерапії. Запропонована ним терапія здобула досить широку популярність у зв'язку з лікуванням дістресу. А. Бек вважає, що психологічні проблеми пов'язані з виникненням у індивіда думок, які автоматично з'являються, і негативними міркуваннями про самого себе. Когнітивна терапія А. Бека направлена на ідентифікацію і скоригування спотворених концептуальних схем і дисфункціональних переконань. Терапія складається з 15-25 занять, який мають тижневий інтервал. Даний підхід полягає в тому, щоб навчити індивіда, що знаходиться у стані дістресу, відстежувати негативні автоматизовані думки, розпізнати, як ці думки приводять до проблем у відчуттях і поведінці, досліджувати факти, що свідчать «за і проти» цих думок, і замішувати ці спотворені когніції реалістичнішими інтерпретаціями. У процесі спеціалізованого навчання індивід повинен зрозуміти, що його інтерпретації подій ведуть до хронічного напруження організму.

Висновки

Особу можна визначити як індивідуальна сукупність рис, що прижиттєво формуються і природжених, визначають образ мислення, лад відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини.

В основі особи лежить її структура, тобто зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів особи: здібностей, темпераменту, характеру, вольових якостей, емоцій і мотивації.

Менеджер - це керівник, який обіймає посаду і наділений повноваженнями в області ухвалення рішень по конкретних видів діяльності фірми. Менеджер незалежний від власності на капітал. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом. Основним доходом менеджера є заробітна плата.

На відміну від менеджера підприємець - це фізична особа, яка здійснює комерційну діяльність з використанням засобів виробництва, що їй йому на праві власності. Основним доходом підприємця є чистий прибуток.

Влада - це можливість однієї людини впливати на поведінку інших. У сучасному менеджменті виділяють п'ять форм влади: влада, заснована на примушенні, влада, заснована на винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна влада.

Залежно від способу ухвалення керівником управлінських рішень виділяють три стилі керівництва: автократичний, демократичний і ліберальний.

В основі більшості методів мотивації, використовуваних сучасними керівниками, лежить принцип винагороди. Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує. Винагорода може бути як матеріальною, так і нематеріальною.

Менеджмент людських ресурсів - це розділ теорії управління, що розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення цілей функціонування.

Відмінність підходу “людські ресурси” від підходу “людські відносини” полягає в положенні про економічну доцільність капіталовкладень в людину. У концепції “людські відносини” наголос робиться на створенні оптимальних умов праці працівника і максимальному задоволенню його індивідуальних потреб.

Оцінка професійної діяльності працівників дається у процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні співбесіди із співробітниками, обговорюючи і оцінюючи їх професійну діяльність, а також їх плани і можливості в майбутньому.

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами. Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Вони активізують колектив, рятують організацію від “загнивання”.

Разом з конфліктами важливу роль в діяльності організації відіграють стреси. Стрес - це стан напруженості, що виникає у людини під впливом зовнішніх дій.

Стрес дозволяє людині в найкоротший строк мобілізувати ресурси організму і використовувати їх з максимальною віддачею. Раціональне відношення до стресу може дозволити керівникові використовувати його переваги для підвищення продуктивності і якості праці у випадках, коли це необхідно.

Для забезпечення належної ефективності і надійності трудової діяльності персоналу керівник будь-якої організації повинен дотримуватися принципу «право на помилку». Суть цього принципу полягає в тому, що менеджер повинен спокійно сприймати можливі помилки своїх підлеглих, прагнучи не ліквідовувати їх, а управляти ними з метою підтримки кількості збоїв і браку на оптимально допустимому рівні.

Ключові положення принципу «право на помилку» дозволяють говорити про наявність нового об'єктивного закону управління, який можна визначити як закон надійності трудової діяльності, згідно з яким чим менше виконавець трудової діяльності думає про потенційну можливість зробити помилку, тим менше вірогідність фактичного здійснення такої помилки. І навпаки: чим більше працівник побоюється зробити помилку, тим вище вірогідність її здійснення.

Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття « особа».
2. Які компоненти утворюють структуру особи? Охарактеризуйте їх.
3. Хто такий менеджер?
4. У чому полягає відмінність між менеджером і підприємцем?
5. Визначите поняття « влада».
6. Які форми влади виділяють в сучасному менеджменті.
7. Що таке лідерство?
8. Які функції повинен виконувати лідер неформальної організації?
9. Перерахуйте основні види стилю керівництва.
10. Які чинники впливають на формування стилю керівництва?
11. Які методи мотивації може застосовувати керівник підприємства?
12. У чому полягає корінна відмінність між підходами « людські ресурси» і « людські відносини»?
13. Перерахуйте завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівника.
14. Дайте визначення конфлікту.
15. З чого починається конфлікт?
16. Які види конфліктів можна виділити залежно від складу їх учасників?
17. Чим відрізняється конструктивний конфлікт від деструктивного?
18. Які основні напрями виділяють в стратегії і тактиці управління конфліктами?
19. Що таке стрес?
20. Які бувають види стресів?
21. Яка основна причина виникнення стресів ?
22. У чому полягає суть управління помилками і збоями в діяльності персоналу організації.

ЛІТЕРАТУРА: основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334],
додаткова [3, с. 28-37].

Тема 2.10. Організаційні зміни і ефективність менеджменту

У системі послідовних функцій менеджменту найбільш важливу роль відіграє оцінка ефективності функціонування системи управління організації.

Ефективністю управління є відношення сукупного результату управлінської діяльності до вартості ресурсів, витрачених на його досягнення.

На ефективність управлінської діяльності має істотний вплив цілий ряд чинників, всю сукупність яких може набути умовно розділена на дві групи.

До складу першої групи входять чинники, що роблять прямо впливають на ефективність адміністрування, такі як:

- *управлінський потенціал організації, тобто сукупність всіх ресурсів, які має в своєму розпорядженні система управління;*
- *сукупні витрати на утримання і функціонування системи управління - визначаються характером, способом організації, технологією і обсягом робіт по здійсненню функцій управління;*
- *ефект управління, тобто сукупність усіх економічних, соціальних та інших вигод, які отримує організація у процесі виконання управлінської діяльності.*

Всі перелічені вище показники можна визначити як основні чинники ефективності управління.

Другу групу утворюють другорядні чинники, що мають непрямий вплив на ефективність системи управління. До них відносяться:

- *кваліфікація керівних працівників і виконавців;*
- *фондоозброєність системи управління, тобто ступінь і якість забезпечення управлінських працівників допоміжними засобами (комп'ютерами, оргтехнікою і т. п.);*
- *соціально-психологічні умови в трудовому колективі;*
- *організаційна культура.*

У складі критеріїв ефективності управління можна виділити загальні й приватні показники. Загальні показники характеризують кінцеві результати

діяльності організації, а приватні - ефективність використання окремих видів ресурсів.

Для оцінки ефективності управління комерційними підприємствами найдоцільніше використовувати такі загальні показники як прибуток і рентабельність.

Загальна сума прибутку, отримувана підприємством за певний період, зазвичай складається з прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутку від іншої реалізації і прибутку від позареалізаційних операцій.

Прибуток від реалізації продукції, послуг або виконаних робіт визначається як різниця між загальною сумою виручки від реалізації продукції (без податку на додану вартість і акцизів) і величиною витрат на виробництво і реалізацію, що включаються в собівартість.

Прибуток від іншої реалізації визначають як різницю між сумою, отриманою від реалізації майна або інших матеріальних цінностей підприємства і їх залишковою вартістю.

Прибуток від внереалізаційних операцій розраховують як різницю між доходами і витратами по операціях, не пов'язаних з реалізацією продукції підприємства або його майна.

До складу доходів від внереалізаційних операцій входять:

- *доходи від фінансових вкладень підприємства в цінні папери;*
- *доходи від майна, що здається в оренду ;*
- *сальдо отриманих і сплачених штрафів;*
- *позитивні курсові різниці за валютними рахунками і операціями в іноземній валюті;*
- *надходження сум в рахунок погашення дебіторської заборгованості, списаної в минулі роки в збиток;*
- *прибуток минулих років, що виявлений і поступив у звітному році;*
- *суми, що поступили від покупців по перерахунках за продукцію, реалізовану минулого року;*
- *відсотки, отримані за рахунками підприємства в кредитних установах.*

Позареалізаційні витрати підприємства утворюються в результаті підсумовування:

- *недостач і збитків від втрати матеріальних цінностей і грошових коштів;*
- *негативні курсові сальдо за валютними рахунками і операціями в іноземній валюті;*
- *збитки минулих років, виявлені у звітному році;*
- *списання дебіторської заборгованості;*
- *втрати, що не компенсуються, від стихійних лих;*
- *витрати за замовленнями, що анулюються ;*
- *судові витрати;*
- *витрати на законсервовані виробничі потужності.*

Отриманий підприємством балансовий прибуток розподіляється між державою і підприємством. Після внесення до відповідних бюджетів податку на прибуток в розпорядженні підприємства залишаються грошові кошти, які і утворюють його чистий прибуток. Чистий прибуток підприємства прямує до фонду накопичення, фонд споживання і резервного фонду.

Виходячи з порядку формування прибутку, ведеться аналіз його чинника. Основною метою аналізу чинника є оцінка динаміки показників балансового і чистого прибутку, виявлення ступеня впливу на фінансові результати ряду чинників, до числа яких входять:

- *зростання або зниження собівартості продукції;*
- *зростання або зниження обсягів реалізації;*
- *підвищення якості і розширення асортименту продукції, що випускається;*
- *виявлення резервів збільшення прибули.*

Найважливішим показником, що характеризує ефективність управління комерційним підприємством, є рентабельність. Рентабельність визначається як прибуток, що отримується з кожної гривні витрачених засобів.

Систему показників рентабельності складають, виходячи з майна підприємства і господарських операцій, що проводяться підприємством. Звідси виділяють:

1. Рентабельність майна підприємства визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини активів підприємства;

2. Рентабельність внеоборотних активів - є відношення чистого прибутку до середньої величини позаоборотних активів;

3. Рентабельність оборотних активів - розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини оборотних активів;

4. Рентабельність інвестицій - відношення прибутку про інвестиційних проектів до довгострокових витрат на їх реалізацію;

5. Рентабельність власного капіталу - відношення чистого прибутку до величини власного капіталу;

6. Рентабельність позикових засобів - визначається як відношення плати за користування кредитами до загальної суми довгострокових і короткострокових кредитів;

7. Рентабельність реалізованої продукції - відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Використовуючи перераховані вище показники рентабельності, можна не тільки визначати загальну ефективність функціонування системи управління організації, але й результативність використання окремих видів ресурсів (активів) підприємства.

Набагато складніше оцінювати ефективність управління некомерційними організаціями. З погляду оцінки ефективності функціонування всі некомерційні організації можна умовно розділити на дві групи:

1) організації, результати діяльності яких можна оцінити за допомогою економічних показників;

2) організації, результати діяльності яких виражені в неекономічних величинах, таких як зниження рівня захворюваності або злочинності, підвищення рівня освіти, поліпшення екологічної обстановки і т. д.

Для оцінки ефективності організацій, що входять до першої групи, можна застосовувати ті ж методи, що і для оцінки ефективності комерційних організацій.

Оцінку ефективності функціонування організацій, що входять до складу другої групи, проводити складніше. У даний час практично повністю відсутні методики перерахунку неекономічних показників в економічні. Навіть у тих галузях, де такі методики є, вони не знаходять широкого практичного застосування. Наприклад, вже давно розроблена методика розрахунку економічного збитку, що завдається природі внаслідок забруднення водних джерел скиданнями промислових підприємств. У той же час при оцінці ефективності проектів з будівництва нових очисних споруд збиток не враховується. Таким чином, виходить, що більшість екологічних програм є нерентабельними з економічної точки зору.

Отже основним напрямом розвитку методів оцінки економічної ефективності некомерційних організацій і програм повинна стати розробка методик перерахунку неекономічних показників в економічні. Це дозволить об'єктивніше і повно враховувати вплив різних чинників на результативність конкретної організації або проекту.

Ухвалення і реалізація управлінських рішень як безперервна функція менеджменту

У найбільш загальному вигляді управлінським рішенням є вибір альтернативи, здійснений керівником в рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Наприклад, професор М. М. Максимцов вважає, що технологія управління є набором прийомів, методів і способів ухвалення управлінських рішень[15]. Він зазначає, що у процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється в продукт праці за допомогою застосування засобів праці.

З погляду технології управління предмет праці - це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці - знання і досвід менеджера, а продукт праці - управлінські рішення.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, направлений на виявлення, формулювання і ідентифікацію проблем, що вимагають рішення.

Залежно від рівня складності проблеми підрозділяються на рутинні, селективні, адаптаційні та інноваційні.

Рутинними називають технічні проблеми, вирішення яких можливе за заздалегідь продуманими процедурами і правилами. Селективні проблеми, або проблеми вибору характеризуються наявністю декількох альтернатив їх рішення і вимагають від керівника прояву власної ініціативи. При вирішенні адаптаційних проблем разом з традиційними варіантами дій розглядаються нові, нетипові. Інноваційні проблеми вимагають застосування абсолютно нових підходів і методів.

На стадії ухвалення здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір найбільш оптимального варіанту, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями.

На стадії реалізації рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

Розрізняють три можливі підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і рутинний.

Системний підхід припускає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією.

Ситуативний підхід виходить з того, що застосування того чи іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами

найефективнішим методів у конкретній ситуації є метод, який понад усе відповідає даній ситуації.

Ресурсний підхід заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою виконання загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень.

Оперативні правила визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формулюються у вигляді різних інструкцій.

Стратегічні правила формулюються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, що випускається, організації товаропросування і т. п.

Організаційні правила ґрунтуються на федеральному і місцевому законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом.

Разом з правилами значну роль у визначенні порядку підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень відіграють плани. Плани, як і правила, є засобом координації діяльності різних підрозділів при ухваленні управлінських рішень. Принципова відмінність полягає в тому, що плани є гнучкішим інструментом, ніж правила. Це дає керівникам можливість враховувати при розробці вирішень зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноособові й колегіальні. Одноособові рішення ухвалюються керівником самотійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:

- двостороння;
- групова;
- матрична.

Двосторонній тип взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищестоящими керівниками. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень у рамках затверджених правил і планів.

Для цілей координації часто виділяються спеціальні особи з тих, що знаходяться на одному рівні управління у структурних підрозділах. Керівник-координатор має право обговорювати проекти ухвалюваних рішень з керівниками інших підрозділів, але не має адміністративної влади, якою володіють лінійні керівники.

Груповий тип взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові проекту. Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в межах своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації.

Матричні структури відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 351-360]

додаткова [4, с. 312-319]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Законодавчі й нормативно-правові акти

- 1 . Конституція України. (Основний закон України).
2. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін, та доповн. /Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 24;1992. - № 17; 1992. № 38, 39; 1993. - N 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - №13, 14;1991.-№36; 1994.-№38; 1993.-№7, 11, 13, 17, 19,24,27.
4. Кодекс Законів про працю України. - К.: Укр.видав. група, 1995.-190. с.
- 5.Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 30.

Основні джерела

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. – СПб. «ПИТЕР», 2000. – 412 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент.- М. Гардарики, 2001.-528 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 1997. - 486с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ , 1996.-284с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1992.-701 с.
6. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко И.П. Менеджмент. – Харків;ВД «ІНЖЕК»,2005. – 456 с.

Додаткові джерела

1. Дайновський Ю.А. 505 прийомів бізнеса. – К. «А.С.К.», 1998 .- 244 с.
2. Годин В.В., Корнеев І.К. Управління інформаційними ресурсами. М ИНФРА, 2000.-335 с.
3. Менеджмент. Под ред. Страховой О.А.СПб. «ПИТЕР», 2000. – 138 с.
4. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О., Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. - К.: «ЛИБІДЬ». 1995. - 240 с.
5. Смирнов Э.А.Основы теории организации. – М: «Аудит»,1998. – 374 с.

Ресурси мережі Internet

Назва видання	Адреса в Інтернеті
Сервер Верховної Ради України	www.rada.gov.ua
Ліга Бізнес-Інформ	www.liga.net
Нормативні акти України	www.nau.kiev.ua
Право. Україна	www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html
Українське право	www.ukrpravo.com
МОН України	www.mon.gov.ua
Інформаційний блок	www.managment.com/ua

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Основи менеджменту» (для студентів спеціальності 6.050400 «Туризм», 6.050400 «Готельно-ресторанна справа» всіх форм навчання)

Укладач:

Карлова Олена Анатоліївна

Відповідальний за випуск:

І.М.Писаревський

Редактор:

М. З. Аляб'єв

Комп'ютерна верстка:

Ю. П. Степась

План 2008 р., поз. 53Л

Підп. до друку 10.07.08

Формат 60x80 1/16.

Папір офісний.

Друк офсетний.

Ум.-друк. арк.

Обл.-вид. арк.

Тир. 150 прим.

Зам. №

61002, м. Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, м. Харків, вул. Революції, 12